

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PPGADM – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ESTEVAM LUIZ NASCIMENTO LIMA

ABORDAGEM ERGOLÓGICA DE SITUAÇÕES DE TRABALHO:
ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO PETROLÍFERO

VITÓRIA
2007

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

L732a Lima, Estevam Luiz Nascimento, 1975-
Abordagem ergológica de situações de trabalho : estudo em uma
empresa do ramo petrolífero / Estevam Luiz Nascimento Lima. – 2007.
100 f. : il.

Orientadora: Mônica de Fátima Bianco.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Espírito Santo,
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Trabalho. 2. Trabalhadores da indústria petrolífera - Normas. 3.
Ergologia. I. Bianco, Mônica de Fátima. II. Universidade Federal do
Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

ESTEVAM LUIZ NASCIMENTO LIMA

**ABORDAGEM ERGOLÓGICA DE SITUAÇÕES DE TRABALHO:
ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO PETROLÍFERO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora:

Profa. Dra. Mônica de Fátima Bianco

VITÓRIA

2007



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO



Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
 Programa de Pós - Graduação em Administração
 Av. Fernando Ferrari, 514 – Campus Universitário - Goiabeiras
 CEP. 29075.910-ES-Brasil-Telefax (27)3335.7712
 E-Mail


“UMA ABORDAGEM ERGOLÓGICA DE SITUAÇÕES DE TRABALHO: ESTUDO DE UMA EMPRESA DO RAMO PETROLÍFERO”

Estevam Luiz Nascimento Lima


*Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
 em Administração da Universidade Federal do
 Espírito Santo como requisito parcial para
 obtenção do Grau de Mestre em Administração.*

Aprovada em 25 de abril de 2007.

COMISSÃO EXAMINADORA


 Professor(a) Dr(a). Mônica de Fátima Bianco
 Universidade Federal do Espírito Santo


 Professor(a) Dr(a). Denise Alvarez,
 Universidade Federal Fluminense


 Professor(a) Dr(a). Hélio Zanquetto Filho
 Universidade Federal do Espírito Santo

A Tatiana, minha amada, pelo apoio, compreensão e incentivo nos momentos de desânimo e dificuldade.

“Feliz o homem que acha sabedoria, e o homem que adquire conhecimento; porque melhor é o lucro que ela dá do que o da prata, e melhor a sua renda do que o ouro mais fino. Mais preciosa é do que pérolas, e tudo o que podes desejar não é comparável a ela.”

Provérbios 3:13-15

RESUMO

Esta dissertação pretende expor as nuances do mundo do trabalho, discursando sobre sua história e seu contexto atual. Teve como objetivo analisar a complexidade das situações de trabalho e buscar entender como os trabalhadores do setor de Espiralagem da Flexibrás Tubos Flexíveis Ltda interagem entre si e com as situações de trabalho na realização de suas atividades. Buscou-se, em primeiro lugar, entender o trabalhador assim como suas relações com os processos de trabalho, utilizando os conceitos da ergologia como perspectiva de análise das situações de trabalho. Para tanto foi realizado um estudo de caso na referida empresa que atua na área de fabricação de tubos flexíveis para exploração de petróleo, deste modo, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Utilizou-se como método de coleta de dados a pesquisa documental, a observação participante, reuniões de validação e análise dos dados, assim como entrevistas individuais semi-estruturadas. Para análise dos dados, adotou-se a utilização de métodos indiretos de interpretação dos dados, buscando-se interpretar os sentidos que os trabalhadores dão ao seu trabalho e às suas falas quando reproduzem nas falas o seu trabalho e o contexto de sua realização. Desta forma, foi possível analisar as situações de trabalho, contemplando suas complexidades, entendendo aspectos importantes tais como a forma com que os trabalhadores do setor estudado interagem entre si e com as situações de trabalho, renormatizando-as a todo o momento, além de constatar que os trabalhadores fazem usos de si, usos de si por si e usos de si por outros, na realização de suas atividades.

Palavras-chave: Trabalho. Usos de si. Renormatizações. Prescrições.

ABSTRACT

This study intends to show the world of the work nuances, delivering a speech thought its history as well as its current context. It aimed to analyze the complexity of the work situations and to understand how the workers of the sector of *Espiralagem of the Flexibrás Tubos Flexíveis Ltda* interacted between themselves and with the situations of work in the accomplishment of their activities. At first place, it looked for to understanding the worker, as well as its relations with the work processes, using the Ergology' concepts as a perspective of analysis of the work situations. For that, it was realized a study of case in the referred company, which operates in the Flexible Pipes for oil Exploration Manufacturing business, so this is a qualitative research. The method used for data collection were a documentary research, participants' comments, validation meetings and data analysis, as well as semi-structuralized individual interviews. For data analysis it was adopted indirect data interpretation methods, searching to translate the meanings that the workers give to their work and speech, when they reproduce in their speech their work and the context of their accomplishment. In this way, it was possible to analyse the work situations, taking in consideration its complexities, understanding the most important aspects of the workers of the studied sector interacted between themselves and with work situations, restandartizing them every moment. The study evidences that the workers make uses of itself, uses of itself for itself and uses of itself for others, in the accomplishment of their activities.

key-Word: Work. Uses of itself. Restandartization.

LISTA DE FIGURA E QUADRO

Figura 1 - Layout da espiraladora SP12 58

Quadro 1 - Perfil dos trabalhadores do setor de espiralagem 59

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. O PROBLEMA	12
1.2. OBJETIVOS	12
1.2.1. Objetivo Geral	12
1.2.2. Objetivos Específicos	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. O MUNDO DO TRABALHO	14
2.1.1. Impactos da Reestruturação Produtiva nas Organizações	18
2.1.2. Os Processos de Trabalho e os Mecanismos de Controle nas Organizações	23
2.2. O HOMEM COMO FOCO DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS	31
2.2.1. Os Indivíduos e as Subjetividades	32
2.2.2. Trabalho: Uma construção cheia de história	36
2.3. ERGOLOGIA: UMA PERSPECTIVA DE ANÁLISE DO TRABALHO	38
2.3.1. Discutindo o Trabalho sob essa perspectiva	40
2.3.2. Noções de Tarefa, de Trabalho Prescrito e de Normas Antecedentes	42
2.3.3. A Atividade de Trabalho: O Trabalho Real	44
2.3.4. Trabalho e Usos de Si	48
2.3.5. Trabalho e Gestão	51
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	56
3.1. OS CONTORNOS DA PRESENTE PESQUISA	58
3.2. O ACOMPANHAMENTO DOS TRABALHADORES	61
4. ANÁLISE DAS SITUAÇÕES DE TRABALHO	66
4.1. OS TRABALHADORES E SUAS HISTÓRIAS DE VIDA	66
4.2. O AMBIENTE DE TRABALHO E SUAS IMPLICAÇÕES	73
4.3. AS INTERAÇÕES DOS TRABALHADORES COM O SEU TRABALHO	80
4.4. O EFETIVO ATO DE TRABALHAR	83
4.5. OS USOS DE SI DOS TRABALHADORES	90
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
6. REFERÊNCIAS	98

1. INTRODUÇÃO

A produtividade sempre estimulou a realização de estudos e pesquisas organizacionais, mas grande parte destes se concentram na busca de formas de organização do trabalho que propiciem maiores índices produtivos, normalmente esquecendo que a produção sempre está relacionada com os seres humanos. Neste sentido, o sucesso da ação técnica não deve fazer que se esqueça a criatividade do ser humano, pois o homem pertence à natureza e é objeto de um conhecimento objetivo, mas ele é também sujeito em construção de si.

Deste modo, não se deve gerenciar uma organização apenas pelo lucro, mas também, pelo contentamento das pessoas que a compõem. Hoje, contudo, para as organizações, é importante ter-se, além de custos mais baixos e competitivos, uma empresa inovadora não só porque lança produtos novos, mas porque procura fazer isto em ciclos cada vez mais curtos. As empresas para suprirem esta necessidade buscam cada vez mais dotar seus trabalhadores de conhecimentos e competências, a fim de que situações novas e inesperadas possam ser rapidamente resolvidas. O homem, neste contexto, desempenha um papel preponderante nas situações de trabalho, porém as empresas não têm se preocupado em compreendê-lo como trabalhador ativo e pensante que ele é. O grande exemplo disto é a obra de Frederick W. Taylor (1990), presente até hoje nos ambientes organizacionais, que modificou radicalmente a forma de organização do trabalho propondo a divisão e separação entre os que organizam e controlam o trabalho dos que o executam. Para Taylor, se cada tarefa fosse simplificada ao máximo, não se cometeriam erros e a produtividade, por sua vez, aumentaria.

Essa racionalidade tem preponderado mesmo não sendo verdadeira e nas organizações, especialmente na organização em estudo, “existe um grande controle sobre as pessoas e as tarefas, numa ausência de instrumentos democráticos e participativos” (MARX in BIANCO; JUNQUILHO; WAIANDT, 2004, p.75), resultando assim em trabalho rotineiro, desestimulante, tarefas monótonas e aparentemente sem sentido. Por essa razão, a tendência da organização é tornar-se fonte de angústia e descontentamento, pois os trabalhadores não podem suportar a falta de desafios, de estímulos, a falta de reconhecimento de sua capacidade criativa e adaptativa sobre o seu próprio trabalho, que por sua vez, não é uma simples aplicação de ferramentas ou métodos, mas sim uma complexa interação entre os trabalhadores e suas situações de trabalho.

Se o trabalho fosse simples aplicação de procedimentos pensados anteriormente, este não apresentaria problemas, não interessaria a ninguém e não se estaria aqui para tentar pensar de outra forma a questão das instituições do saber, buscando, desse modo, apreendê-lo em sua complexidade. Por outro lado, segundo Schwartz (2000a), o trabalho é história em construção e ninguém o atravessa ileso. O autor prossegue afirmando que o trabalho produz seus efeitos nas formas particulares do uso de si nas configurações de trabalho. Por conseguinte, o homem é um elemento determinante para compreensão do conhecimento destas configurações, na medida em que a singularização e complexidade do trabalho são inesgotavelmente renovadas.

Nesta perspectiva de trabalho complexo e singular é que atua a Ergonomia, que segundo Wisner (1987, p.12), “[...] é o conjunto de conhecimentos científicos relativos ao homem e necessários para concepção de ferramentas, máquinas e dispositivos que possam ser utilizados com o máximo de conforto, segurança e eficácia”, ou seja, é a adaptação do trabalho ao homem e não do homem ao trabalho, como propunha Taylor.

Schwartz (in DANIELLOU, 2004) afirma que a ergonomia é a propedêutica da ergologia. Esta, por sua vez, significa uma nova conduta no campo das ciências humanas que objetiva conhecer as situações de trabalho na perspectiva de intervenções que visem transformar e melhorar essas situações. Não se trata, portanto, de uma nova disciplina, mas de um complexo de condutas no campo das ciências humanas e do trabalho e suas diversas disciplinas, inclusive a ergonomia e o campo da saúde do trabalhador, tendo como elemento operador, sintético e transdisciplinar o conceito de atividade humana no trabalho.

Com base nestes princípios, surgem os estudos que diferenciam o trabalho prescrito e o trabalho real, pois a racionalidade não dá conta de todas as incertezas e/ou dos eventos imprevistos que podem ocorrer nas situações de trabalho. Na realização da tarefa, a execução do trabalho real sempre é diferente da prescrição, pois a atividade de trabalho é complexa e singular. Sendo assim, os trabalhadores elaboram maneiras de realizar suas tarefas e alternativamente redefinem suas atividades, de forma a amenizar as dificuldades existentes individualmente.

Portanto, o estudo destes temas (trabalho, usos de si, renormatizações), conforme é proposto pela ergologia, justifica-se pelo caráter da abordagem, sua complexidade, que implica no tratamento das formas de interação dos trabalhadores com o seu trabalho e também pelo grau

de oportunidade para tratar de temas como estes, alguns ainda em construção. Deste modo, segue o problema que norteou esta pesquisa, assim como os objetivos elaborados.

1.1. O PROBLEMA

A presente pesquisa realizou-se no setor de Espiralagem da Flexibrás Tubos Flexíveis Ltda (empresa que produz tubos flexíveis para exploração de petróleo) e teve a seguinte questão como eixo principal dos estudos: *Como a compreensão da complexidade das situações de trabalho, tendo como foco o trabalho humano, pode ajudar nas transformações dos processos de trabalho nesta organização?*

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar a complexidade das situações de trabalho e buscar entender como os trabalhadores do setor de Espiralagem da Flexibrás Tubos Flexíveis Ltda interagem entre si e com as situações de trabalho na realização de suas atividades.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Contextualizar os processos de trabalho na área industrial da organização estudada.
- Discutir os conceitos da ergologia que permitem a compreensão e análise de situações de trabalho (uso de si por si e pelos outros / atividade / normas antecedentes).
- Compreender as situações de trabalho.
- Problematicar como a contribuição dos estudos ergológicos pode propiciar processos de transformação das situações de trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Propõe-se agora uma análise da literatura pertinente sobre os temas em discussão. No entanto, a análise da literatura aqui proposta poderá cobrir apenas parte das infinitas interfaces que o tema trabalho e processos de trabalho evocam, assim como os aspectos complexos que envolvem a análise das situações de trabalho. Estima-se, todavia, que outros estudos subseqüentes poderão contribuir para atenuar outros problemas e dificuldades.

Este capítulo, tendo como base a realidade da organização estudada, pretende expor as nuances do mundo do trabalho, discursando sobre sua história, assim como seu contexto atual. Faz-se referência às escolas dos estudos organizacionais até chegar à reestruturação produtiva nas organizações atuais, assim como suas formas de controle e organização do trabalho. Busca-se, contudo, em primeiro lugar, entender o trabalhador, os indivíduos e as subjetividades, assim como suas relações com os processos de trabalho, usando-se os conceitos da ergologia como perspectiva de análise das situações de trabalho.

2.1. O MUNDO DO TRABALHO

É preciso observar que historicamente a concepção de trabalho esteve predominantemente ligada a uma visão negativa. Na Bíblia, por exemplo, Adão e Eva ao pecarem são expulsos do Paraíso e condenados ao trabalho penoso. Na Idade Média predominava também a idéia de trabalho como algo inferior e que deveria ser executado pelos servos, enquanto às classes senhoriais caberia a ocupação com a política, com a guerra, com o sacerdócio, ou seja, o exercício do poder. Na Idade Moderna, entretanto, essa visão começa a se alterar, na medida em que o interesse pelas artes mecânicas cresce com a ascensão dos burgueses que, por sua vez, começam a procurar novos mercados e necessitam, para tanto, estimular as navegações e, conseqüentemente, as invenções.

Deste modo, o burguês foi a figura central da modernização ocidental e foi ao mesmo tempo agente da racionalização e da subjetivação; diferente do capitalismo cuja força foi tentar eliminar toda a referência ao sujeito em nome de sua sujeição, buscando deixar espaço livre para o trabalho, a produção e o lucro (TOURAINÉ, 2002). Para Touraine (2002), o retorno ao sujeito é, em parte, o retorno ao espírito burguês e ao movimento operário (o defensor da profissão e do emprego, os quais, como a propriedade, são princípios de resistência ao poder estabelecido), contra o espírito de totalidade que dominou dois séculos de história (da Revolução Francesa à Revolução Soviética).

Touraine (2002) prossegue afirmando que com a sistematização dos métodos de produção, nos séculos XVIII e XIX, as condições de trabalho passaram a ter alguma relevância, isso ao se verificar sua influência na execução das tarefas. A Revolução Industrial, por sua vez, enfatizou o trabalho livre em contraposição ao trabalho escravo da Antiguidade e à servidão da Idade Média. O século XIX, portanto, foi quase totalmente ocupado pela passagem de uma sociedade mercantil para uma sociedade industrial e do espírito republicano para o movimento operário que se definia pela defesa da autonomia operária contra a organização do trabalho, que logo se chamará racionalização. O movimento operário não se contentou em reivindicar melhores condições de trabalho e de emprego, nem mesmo de exigir o direito de negociar e de assinar convenções coletivas. Ele apelou para a defesa do sujeito operário contra uma racionalização que ele não rejeitava, mas que se recusava a ver identificada ao interesse patronal. Deste modo, desde o final do século XIX, se falassem de justiça social era para indicar a necessidade de combinar os dois princípios da modernidade: a racionalização e a dignidade do trabalhador (TOURAINÉ, 2002).

O movimento operário, dessa forma, deve ser reconhecido como a primeira grande ação coletiva que transformou a subjetivação de uma orientação cultural em um movimento social. Rompeu com a luta da modernidade contra a tradição, da razão contra a religião; ele situou sua luta no interior da modernidade e fez com que aparecessem os conflitos entre a busca da produtividade e o respeito dos direitos dos trabalhadores, na maioria das vezes, tratados como objetos, como simples força de trabalho. O movimento operário, com isto, procurava desprender os trabalhadores da organização do trabalho, defendê-los contra a lógica da produtividade, interpretar seus esforços espontâneos para resistir às regras de uma organização do trabalho que se dizia científica, construindo uma organização informal da produção e constituindo, na fábrica e na empresa, um poder compensador. Desse modo, pode-

se identificar a racionalização com o capitalismo e a subjetivação com o movimento operário (TOURAINÉ, 2002).

Para dar resposta a essa fase, surgem, então, na Administração duas escolas que ditam o tom inicial das discussões: a Administração Científica e a de Relações Humanas – esta voltada para o trabalhador e aquela para a tarefa.

A visão taylorista mostra, por um lado, a preocupação com alguns “benefícios”, mas com uma proposta bem diferente do que a atualidade entende como vantagens e ganhos que o trabalhador queira realmente desfrutar. Nesta escola, a preocupação é voltada, em sua grande maioria, para a melhor forma de adequação do trabalhador na produção de bens. Neste sentido, enquanto a divisão do trabalho na sociedade põe em contato produtores independentes de mercadorias, por meio da competição, a divisão do trabalho na fábrica revela a autoridade do capitalista sobre homens, que para o capital, não passam de um mecanismo que pertence a ele. Essa fragmentação é acentuada pela perda do controle sobre os instrumentos de produção, que tenta transformar o trabalhador num apêndice da máquina. A inteligência, conseqüentemente, é objetificada na máquina, na tentativa de separar o trabalho manual do trabalho mental. Ao mesmo tempo, o trabalhador individual é tornado pobre em poderes produtivos, pois cada um faz apenas uma parte, para tornar o trabalhador coletivo, o capital, rico em poderes produtivos, pois faz o todo (HARVEY, 2001).

Já com Mayo, o precursor da abordagem humanística na Administração com a escola das Relações Humanas, acontece uma revolução na conceituação: a transferência da ênfase alocada nas tarefas e na estrutura organizacional para as pessoas que estão inseridas e que participam da organização. Deste modo, a preocupação com as máquinas e ferramentas cede lugar para dar enfoque ao ser humano, ao grupo social, ou ainda, à sua relação com a sociedade numa abordagem sociológica e com os aspectos psicológicos, levando em conta os sofrimentos, as frustrações, as inseguranças do indivíduo presentes na organização.

Aparece também o Fordismo, quando Henri Ford introduz seu dia de oito horas para os trabalhadores da linha de montagem que ele estabelecera anteriormente, recompensando-os com cinco dólares. A conversão do trabalho em trabalho assalariado significa mais uma tentativa de separação entre o trabalho e o seu produto, entre a força de trabalho subjetiva e as condições objetivas do trabalho (HARVEY, 2001). Desta maneira, a emergência do trabalho assalariado se torna, por um lado, o resultado de muitas revoluções e, por outro lado, resulta

na extinção de toda uma série de modos de produção mais antigos. Com isto, os capitalistas ao comprarem força de trabalho, tratam-na como instrumento e não como pessoa inteira, sem possibilidade de pensar, precisar e sentir; e o trabalho contribuído é, então, um fator de produção.

De certa forma, as inovações tecnológicas e organizacionais de Ford foram uma extensão de tendências bem-estabelecidas anteriormente, assim como foi o taylorismo. Ford racionalizou as tecnologias preexistentes e elaborou uma detalhada divisão do trabalho, fazendo com que o trabalho chegasse ao trabalhador numa posição fixa, conseguindo assim grandes ganhos de produtividade. No entanto, segundo Harvey (2001), o que havia de especial em Ford era a sua visão de que produção em massa significava consumo em massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, ou seja, um novo tipo de sociedade democrática, racionalista, modernista e populista, capaz de criar um novo tipo de trabalhador, um novo tipo de homem, agora com renda e tempo de lazer para consumir produtos produzidos em massa.

No entanto, com o crescimento do capitalismo, baseado na exploração do trabalho vivo na produção, na diferença entre o que o trabalho obtém e aquilo que cria, as novas tecnologias abriram a possibilidade de uma reconstituição das relações de trabalho e dos sistemas de produção em bases sociais distintas. Há, então, a descoberta da força de trabalho flexível, que é parte de uma ofensiva ideológica que celebra a complacência e a eventualidade (HARVEY, 2001). A acumulação flexível, desta forma, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo, pois ela se apóia na flexibilidade dos processos e dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo. Nela o próprio saber se torna uma mercadoria-chave a ser produzida e vendida a quem pagar mais.

Neste paradigma produtivo, o toyotismo, “[...] a introjeção de valores do capital por parte dos trabalhadores põe em curso novas formas de produção de subjetividades. Vê-se, então, a difusão de uma ideologia da cooptação” (NEVES; SELIGMANN-SILVA; ATHAYDE in ARAÚJO et al., 2004, p.23). Tem-se, assim, uma política de envolvimento em que a participação dos trabalhadores é mais ampla do que no taylorismo-fordismo, pois o trabalhador é convidado a participar como trabalhador capaz de dar sugestões, de se envolver com sua emoção e saber a serviço de uma melhoria da produção e da qualidade do produto. Esse envolvimento permite incorporar as Caixas de Sugestões, o Círculo de Controle de Qualidade (CCQ), até chegar ao sistema de célula de produção, num processo progressivo de

comprometimento do corpo, da alma e do saber (VERARDO, 2004). Esse envolvimento acaba promovendo a falsa idéia de que esteja existindo uma efetiva participação e uma dimensão humana nas relações de trabalho. Decorrentes dessa política encontram-se pessoas que chegam a acreditar tratar-se, de fato, de democracia. “Há até quem confunda esse estágio participacionista com autogestão. No entanto, é necessário distinguir o que significa *participar com dominação* do que significa *participar com liberdade*” (VERARDO, 2004, p.11, grifo do autor).

Nada obstante, para Abrahão e Pinho (2002), o mundo do trabalho encontra-se sob um processo de reestruturação produtiva e organizacional, cujas inflexões apontam para o esgotamento do modelo taylorista-fordista, estabelecendo novos cenários produtivos. Para as autoras, essa reestruturação pode ser identificada pela transformação das estruturas e estratégias empresariais, assim como a modernização das tecnologias empregadas na produção, que alteram as formas de organização, gestão e controle do trabalho, que resultam em novas formas de competitividade, com repercussões no âmbito administrativo e operacional. Elas se manifestam, ainda, pelas alterações na natureza do trabalho, inclusive aumentando a sua densidade, o ritmo e a ampliação da jornada de trabalho; na co-habitação da “velha” organização do trabalho com tecnologias gerenciais supostamente “modernizadoras”.

2.1.1. Impactos da Reestruturação Produtiva nas Organizações

A partir do século XIX e no começo do século passado, o processo de industrialização organizou de forma mais profissional o trabalho, desferindo ataques às organizações trabalhistas, procurando derrotar os trabalhadores qualificados. Para Verardo (2004), o processo de implantação do taylorismo e fordismo, neste contexto, confrontou os sindicatos de ofício e tentou promover a dissociação de forma radical do saber e do fazer, tentando compartimentar o poder de decisão da atividade produtiva. Intentou também incorporar progressivamente o saber do trabalhador, buscando aprofundar a dicotomia concepção-execução do trabalho. Ainda, para o autor, o processo de produção alicerçou-se

progressivamente no controle do tempo, resultando em uma produção intensiva, com as atividades sendo parceladas e fragmentadas.

Concomitantemente, a partir da década de 60, com o advento dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) no Japão, tem-se assistido ao surgimento das chamadas “novas técnicas organizacionais” que juntamente com a incorporação da tecnologia baseada na microeletrônica em substituição à tecnologia de base eletromecânica nos processos industriais, vêm caracterizando o atual momento do modo de produção capitalista (QUEIRÓZ; MACIEL, 2001).

Foi, no entanto, durante a década de 1980, segundo Antunes e Alves (2004), que ocorreram os primeiros impulsos do processo de reestruturação produtiva no Brasil, levando as empresas a adotarem, inicialmente e de modo restrito, novos padrões organizacionais e tecnológicos, ou seja, novas formas de organização social do trabalho. Segundo os autores, iniciou-se a utilização da informatização produtiva, assim como os primeiros usos do sistema just-in-time (tudo, no tempo justo, no momento certo). Germinava a produção baseada em equipes, alicerçada nos programas de qualidade total, ampliando também o processo de difusão da microeletrônica. “Deu-se, então, ainda de modo preliminar, a implantação dos métodos denominados ‘participativos’, mecanismos que procuram o ‘envolvimento’ [na verdade a busca pela adesão e sujeição] dos trabalhadores aos planos das empresas” (ANTUNES; ALVES, 2004, p.3). Principiava-se, ainda que de modo incipiente, o processo de reestruturação organizacional no Brasil.

Ainda segundo Antunes e Alves (2004), durante a segunda metade da década de 1980, com a recuperação parcial da economia brasileira, ampliaram-se as inovações tecnológicas através da introdução da automação industrial de base microeletrônica nos setores metal-mecânico, automobilístico, petroquímico e siderúrgico. No setor automobilístico, por exemplo, pôde-se verificar a instalação de novas linhas, destinadas à produção de novos veículos, que coexistiam com as antigas linhas de montagem, configurando um grau relativamente elevado de diferenciação e heterogeneidade tecnológica e produtiva no interior das empresas, heterogeneidade que seria uma marca particular da reestruturação produtiva no Brasil (ANTUNES; ALVES, 2004).

Entretanto, foi nos anos 1990 que a reestruturação produtiva do capital desenvolveu-se intensamente no Brasil por meio da implantação de várias práticas oriundas do toyotismo,

como a intensificação da produção enxuta, do sistema just-in-time, do kanban, do processo de qualidade total, das formas de subcontratação e de terceirização da força de trabalho (ANTUNES; ALVES, 2004).

Desde então, as empresas vêm intensificando o processo de reestruturação produtiva através das inovações tecnológicas, como por exemplo, a introdução de robôs e sistemas CAD/CAM nas montadoras, mudanças no layout das empresas, bem como a introdução de mudanças organizacionais. Há também forte subcontratação e terceirização da força de trabalho, implantação de novas fábricas de tamanho reduzido estruturadas com base em células produtivas, ampliação da rede de empresas fornecedoras, além de um forte movimento em direção ao enxugamento e à desverticalização das estruturas organizacionais em direção a certa horizontalização, com relativa redução de níveis hierárquicos, a partir da focalização das empresas em suas atividades/operações “vocacionais” (ANTUNES; ALVES, 2004; WERNECK, 2002; LESSA, 2005). Simultaneamente, o processo produtivo brasileiro, se tornou cada vez mais descentralizado (terceirização e realocação industrial), com uma tendência ao “trabalho flexível”, ou seja, trabalhadores com menor vínculo empregatício com a empresa.

Essas práticas repercutiram em demissões em massa, na modificação da estrutura dos trabalhadores industriais, ocasionando uma fragmentação da classe operária. Tudo isso, segundo Lessa (2005), corrobora para a perda da solidariedade entre os trabalhadores.

Por conseguinte, “com o novo complexo de reestruturação produtiva, o trabalhador se tornou cada vez mais individualizado: o operário polivalente aparece cada vez mais como um servidor de um sistema de máquinas” (LESSA, 2005, p.3). Busca-se destruir não apenas o trabalhador coletivo mas, os seus coletivos; intenta-se produzir um operário parcelar, descontínuo e inteiramente subordinado ao capital, um verdadeiro robô; um trabalhador que por medo de perder o emprego defenda não apenas a produtividade do capital, mas até mesmo a demissão dos seus companheiros. O caso das ilhas de produção é exemplar: faz-se com que um trabalhador vigie o outro, dispensando assim a vigilância do patrão.

Ao mesmo tempo, as relações de trabalho e suas garantias conquistadas pelas grandes lutas sociais são denunciadas como corporativismo, propondo-se, fundamentalmente, sua flexibilização, sua precarização. Busca-se, assim, eliminar dos textos legais as garantias ao trabalho; reduzem-se consistentemente os empregos, promovem-se as jornadas extras;

terceirizam-se atividades, etc. Em contrapartida, afirma-se a qualificação como elemento vital; no entanto, se o trabalhador não é qualificado, capaz, o problema e a culpa são dele e não do mercado.

As novas formas de gestão são colocadas como as únicas alternativas possíveis. Com isto, exige-se mais e mais a incorporação passiva dos trabalhadores à ordem, resultando assim, na diminuição gradativa e aparente do trabalho vivo. Fala-se, até mesmo, em crise do trabalho abstrato. Mas de fato o que se está intentando criar, como se isso fosse possível, é um trabalhador inteiramente subordinado, objetiva e subjetivamente, à sociabilidade do mercado.

A reestruturação produtiva é colocada como uma necessidade para além das lutas de classe, se apresentando como insubstituível. Desta forma, o uso ideológico da tecnologia procura a maximização do ilusionismo, com o qual os trabalhadores poderiam ser ludibriados ao visualizarem como capacidade operativa das máquinas aquilo que era a sua capacidade como força de trabalho. Para os trabalhadores iludidos, a tecnologia aparece como a salvação. Velha ilusão, velho espetáculo! Na verdade, a utilização de diferentes recursos tecnológicos com diversificadas formas de controle e organização, na maioria das vezes, tem como consequência a exposição dos trabalhadores a diferentes modalidades e intensidades de riscos, intermediados, contudo, pelas particularidades dos diversos processos industriais (QUEIRÓZ; MACIEL, 2001).

Por exemplo, nas indústrias de pequena automatização, os trabalhadores realizam esforços físicos, trabalham em ritmo intenso, adotam posturas inadequadas e executam tarefas com repetição de movimentos e acentuada velocidade. No entanto, “[...] o trabalhador parece desempenhar um papel que o faz se sentir mais importante, pois ele realiza uma parte significativa do trabalho total” (QUEIRÓZ; MACIEL, 2001, p. 1). Já nas indústrias “automáticas”, a automatização traz um alívio nos esforços físicos, nas condições ergonômicas do trabalho. Entretanto, pode acarretar uma série de problemas decorrentes principalmente da monotonia que engendram, dependendo de como o trabalho é organizado (QUEIRÓZ; MACIEL, 2001). Neste sentido, o trabalhador da indústria automática pode ser destituído de seu ofício e tornar-se um “vigia” de um processo em que a máquina é a produtora.

As modificações relativas à natureza da tarefa, em particular, pelos novos padrões tecnológicos, têm se concretizado através da automação das tarefas manuais, repetitivas e monótonas. O papel reservado ao homem torna-se, sobretudo, voltado para o controle e a manutenção do processo. Assim, nos processos de produção

continua, por exemplo, a tarefa do operador é transformada, e ele assume o papel de supervisão e controle dos processos (ABRAHÃO, 2000, p.50).

Nesta nova configuração, segundo Abrahão (2000), o operador é distanciado ainda mais do objeto de seu trabalho. Para a autora, a centralização dos comandos e dos dispositivos, bem como o desenvolvimento dos meios de comunicação para o gerenciamento à distância, tem como resultado a modificação da natureza da atividade humana, exigindo, assim, uma forte mobilização mental para a compreensão do trabalho. Nesta perspectiva, pode-se inferir que as novas tecnologias têm imposto cada vez mais exigências de natureza cognitiva ao trabalhador. Estas se configuram por meio de diferentes processos decisórios envolvidos no controle do processo de trabalho e na resolução de problemas dele resultantes.

No que concerne ao perfil dos trabalhadores, as mudanças sinalizam para a valorização da polivalência, do comprometimento organizacional, da qualificação técnica, da participação criadora, da mobilização da subjetividade, da capacidade de diagnosticar e, portanto, de decidir. Sendo assim, “o desenvolvimento desse perfil implica em novas aquisições, novas competências e, sobretudo na capacidade de transitar do tradicional *savoir-faire* para um novo modo de saber ser, saber fazer e saber pensar” (ABRAHÃO; PINHO, 2002, p.45).

Portanto, são várias as pressões sofridas pelos trabalhadores expostos às novas técnicas de produção e controle. Em primeiro lugar, o fato de elas serem poupadoras de mão-de-obra é decisivo para todos: a possibilidade de ser o próximo a ser demitido é grande. Assim, a incerteza quanto ao futuro está relacionada à necessidade de cumprir metas de produção em tempos cada vez menores, impostos pelas novas máquinas informatizadas ou pelos dispositivos eletrônicos incorporados a antigas máquinas. Também o aumento da vigilância ligada ao funcionamento das máquinas e às normas de produção, que passam a ser cada vez mais rigidamente determinadas, impossibilita os empregados de fazer variar os tempos que lhes são fixados, exigindo um estado de alerta constante. Pressões também advêm da dificuldade de conciliar exigências de qualidade e pressões no ritmo de trabalho, principalmente quando o controle de qualidade é transferido para o operador. Por conseguinte, “a responsabilidade – transferida ao trabalhador – de manter o ritmo de produção à montante e à jusante, é situação que, por si só, provoca, além do que, muitas vezes, incentiva a adoção de posturas físicas desconfortáveis, não adequadas” (LOMBARDI, 1997, p.76).

Outro fator gerador de estresse e de certa insatisfação é a forma como as empresas estão introduzindo o conceito de multifuncionalidade. Na prática, esta noção se transformou em

“multitarefa”, ou seja, acrescentar um novo rol de tarefas às que o operador já fazia. Trata-se, na maioria das vezes, de uma redistribuição de funções eliminadas do processo, para os trabalhadores que ainda permanecem empregados (LOMBARDI, 1997).

Logo, é fato incontestável que importantes alterações estão em curso; alterações que ressaltam fatores psicossociais, como a relação comunicacional, a dimensão coletiva, a relativa autonomia, as necessárias mobilizações subjetivas e a implicação dos trabalhadores nos processos de trabalho, assim como novos mecanismos de controle. No entanto, nota-se que, via “revolução” tecnológica, a busca da ampliação da produtividade do trabalho permanece uma constante. Desta forma, na tentativa de resolver esta questão complexa da incorporação dos trabalhadores ao capitalismo, na tentativa de sua integração passiva e ao mesmo tempo mantendo a capacidade acumulativa do capital, os capitalistas reintroduzem a alternativa de modificar a gestão e a tecnologia. Eles julgam necessário mudar a política na produção, na gestão, na organização e no comando. Trata-se, obviamente, da busca da disciplina, do controle.

2.1.2. Os Processos de Trabalho e os Mecanismos de Controle nas Organizações

O ambiente globalizado tem exigido das empresas agilidade e flexibilidade nas ações gerenciais com reflexos na gestão e no plano psicológico dos indivíduos, ou seja, na dimensão subjetiva de suas relações com o trabalho, nos processos de subjetivação a que estes estão sujeitos. As relações sociais se modificam então, pois, para os capitalistas, as necessidades de expansão do capital se tornam mais importantes do que as necessidades e os desejos dos indivíduos.

Diante desta condição, a realização humana torna-se complicada. Isso acontece porque para a organização do trabalho – para os capitalistas –, o trabalhador, além de não escolher o que e como produzir, não se enxerga como responsável pelo fruto do seu trabalho. Para muitas organizações a responsabilidade do trabalhador se restringi apenas a uma parte do processo de produção. Neste sentido, a empresa é a organização onde ocorre de forma mais clara a luta de classes, onde a exploração de uma classe por outra é mais facilmente percebida e onde é mais

transparente, pois ela controla para produzir, divide para reinar. Por conseguinte, sob a ótica capitalista, quanto mais fragmentado o processo de trabalho, menor importância terão as atividades contidas nele: para os capitalistas, esse é o segredo da organização do trabalho. Para eles quanto maior a divisão de tarefas maior a submissão do indivíduo ao sistema capitalista de produção, pois o indivíduo poderá ser senhor do trabalho de outros, bem como do seu próprio (BRAVERMAN, 1987).

No mesmo caminho, os advogados da divisão do trabalho em parcelas minúsculas, e sem sentido, afirmavam que ela desenvolvia a perícia em cada operário tomado individualmente. Insistiam em que ela poupava o tempo que o trabalhador gastava passando de uma operação a outra, o que seria ainda mais significativo com a invenção de máquinas que facilitariam e encurtariam a duração das várias operações. Por sua vez, as tecnologias do início do capitalismo moderno e a burocracia nas fábricas foram, então, instrumentos usados pelo capitalismo na tentativa de assegurar o processo de controle sobre o trabalho. Deste modo, a especialização de tarefas, sistema pelo qual cada operário domina uma parte do processo de produção, busca permitir que apenas o capitalista controle o produto final. Assim, o controle do produto passou do produtor ao capitalista, e o primeiro passou a vender sua força de trabalho ao segundo. Com isto, no plano da produção, a máxima “dividir para reinar” deu aos capitalistas as condições da acumulação do capital.

Em concordância, Motta (1997, p. 38) afirma que “com o sistema domiciliar o capitalista garantiu o controle sobre o produto, com a fábrica consegue o controle sobre o processo de produção, através da vigilância e da disciplina obtidas pela hierarquia”. Neste sentido, fica evidente que a hierarquia está voltada para o controle e a vigilância, tendo em vista que com ela o capitalista tenta impor disciplina e garantir submissão. Essa disciplina, por sua vez, orienta-se para o aumento da produção e a diminuição de custos. Sendo assim, por meio desta estrutura gerencial, os capitalistas reforçam o sistema de controle sobre o processo de trabalho e sobre os trabalhadores, intentando ampliar o domínio sobre as relações de posse, particularmente sobre o conteúdo do trabalho, na expectativa de se apropriarem “cientificamente” do saber operário.

Com isto a expansão do controle sobre o processo de trabalho é verificada por meio da intensificação do aumento do ritmo do trabalho. À medida que o ritmo de trabalho torna-se mais intenso, o trabalhador fica mais preso ao seu posto de trabalho e sob maior controle gerencial, além de ficar sujeito ao controle do próprio equipamento, que traz em si

mecanismos eficientes de domínio da força de trabalho. Deste modo, é notável a redução do grau de liberdade do trabalhador em relação ao seu posto à medida que a automação intensifica o seu ritmo de trabalho. O trabalhador, então, fica submetido ao ritmo homogêneo dos automatismos e preso à nova disciplina da linha automatizada. Devido a isto, o saber que o trabalhador detém sobre todo o processo produtivo é continuamente expropriado pela máquina. Mas como a máquina não pode suprimir o trabalho humano, há necessidade de uma maior interação entre a subjetividade de quem trabalha e o novo maquinário inteligente.

Nada obstante, na ótica de Faria (2003), a dinâmica social do capitalismo implica, por sua vez, uma ação coercitiva da gerência sobre o indivíduo, na medida em que este precisa se adaptar ao tempo de produção, à cadeia de montagem, à fragmentação das tarefas e à subordinação à hierarquia patronal. Tal ação indica que o controle não é um mecanismo da administração ou da gestão capitalista, mas um mecanismo de poder, que desencadeia mecanismos objetivos e subjetivos de exploração no ambiente laboral. Portanto, segundo o autor, a direção das unidades produtivas ao tentar controlar os elementos objetivos e subjetivos da gestão do trabalho, organiza os processos de trabalho, aspirando subordinar o trabalhador à autoridade do capital, intensificando o controle sobre o comportamento do conjunto dos trabalhadores. No entanto, para Faria (2004), o controle do processo de trabalho pelo capital deve ser questionado, pois, quais os sentidos para o trabalhador do trabalho sem sentido?

Todavia, a organização burocrática do trabalho não é escolhida pelos capitalistas por uma indiscutível superioridade técnica. Ela é escolhida para tentar controlar a renda gerada na produção e tentar evitar que os trabalhadores adquiram experiência geral e capacitação de iniciativa para se dedicarem a uma produção cooperativa própria ou para desafiar a hegemonia dos capitalistas (DUCLÓS, 2004). Na expectativa de obter comportamentos padronizados, a organização, por meio da vigilância permanente, insistirá na repetição dos comportamentos esperados e na punição dos comportamentos desviantes: vigiar e punir, enquanto ação, e disciplina, enquanto efeito; buscando atuar sobre o corpo e sobre a alma do trabalhador. Sendo assim, a questão central do controle está relacionada à transgressão, ou seja, às formas de impedi-la. Deste modo, o controle procura afirmar a razão do poder, pois poder e controle são muito mais exercidos do que possuídos (FARIA, 2003).

O controle, por sua vez, é tido como “um conjunto de ações que visa fiscalizar as atividades das pessoas para que não se desviem das normas preestabelecidas” (FARIA; HOPFER, 2003,

p.03). O controle, ainda segundo Faria (2004), tem sido entendido, também, como sinônimo de influência e poder e o poder, por sua vez, tem sido entendido como forma coercitiva de controle. Contudo, para Fayol, o controle é o domínio da vigilância. Para Taylor e Ford, o controle é a base da produção. Desta maneira, a utilização do controle é mais intensa no plano da gestão do processo de trabalho, porque a gerência capitalista sabe que este é o lugar central de sua existência. Sendo assim, como forma principal de instrumentalização da gestão do processo de trabalho, o controle traduz-se na vigilância permanente do trabalhador, do seu ritmo de trabalho, dos seus gestos, da sua postura, do cumprimento estrito das especificações do trabalho (como se isto fosse possível), da máxima utilidade do tempo, enfim, uma tentativa de adestramento do corpo e das emoções.

Contudo, segundo Faria (2004, p. 86), “[...] não é a eficácia operacional o objetivo do controle, mas o resultado”. Sendo assim, o capitalista, por meio do controle, busca subtrair do trabalhador as iniciativas e as decisões quanto ao trabalho, busca impedir que o produtor venda o produto ao invés de sua força de trabalho, busca reduzir o trabalhador à realização de tarefas repetitivas, monótonas, isoladas de conteúdo, desprovidas de sentido objetivo. Para o capital, portanto, o trabalhador livre, tão logo aceite as condições da organização capitalista, torna-se um escravo preso por um contrato. Para o trabalhador, no entanto, não se trata de uma opção entre estupidez e barbárie, mas de uma necessidade, porém com a prerrogativa de se ter uma margem suficiente de autonomia para compreender o quê, para quê e como fazer o seu trabalho.

Logo, o trabalhador reage diariamente às formas de dominação e controle da organização, procurando tomar consciência da situação e desenvolvendo a vontade de mudar a realidade que se apresenta. A organização do trabalho, por sua vez, luta contra a formação de grupos que não tenham o interesse da própria organização. Para tanto, procura reduzir o grupo de trabalho a uma simples formação de equipes, com tarefas bem definidas, com funções rígidas e bastante automatizadas. Por outro lado, as organizações intentam permitir que os indivíduos tenham certa liberdade no ambiente de trabalho, desde que controlada pela estrutura. Isto busca impedir o desenvolvimento das relações humanas e de trabalho e o aparecimento de situações novas e criativas, que poderiam auxiliar no crescimento da própria organização.

Neste sentido, em que as organizações visam controlar para produzir, a organização burocrática do trabalho é, portanto, um processo de mortificação, uma tentativa de que o homem exerça uma atividade cansativa que não condiz com sua aspiração de indivíduo

opinante, de cidadão livre, ou mesmo de animal, que tem emoções, orgulho, instinto, prioridades físicas (DUCLÓS, 2004). Essas percepções evidenciam, então, um dos medos organizacionais: o medo do pensamento, no qual a liberdade leva o sujeito a tomar consciência e questionar o sistema no qual está inserido (FARIA; HOPFER, 2003).

Em contrapartida, a empresa vai atribuir o monopólio da sedução como forma de controle (FARIA, 2004). Para a empresa, se ela conquistar a solidariedade e o apoio dos empregados, estes se identificarão com os interesses da empresa. A dominação, assim sendo, reflete uma forma pela qual se dá a influência da ideologia no comportamento dos dominados. Segundo Motta (1997), portanto, esta tentativa de dominação se define como um estado de coisas no qual as ações dos dominados aparecem como se estes houvessem adotado como seu o conteúdo da vontade manifesta do dominante.

Com efeito, para Faria (2004), o propósito da orientação e do treinamento não é apenas ensinar o trabalho, o que, aliás, é a atividade mais simples, mas sim, tentar criar uma força de trabalho cooperativa para conformá-la às demandas da empresa, intentando educá-la para uma atitude mental compatível com o conceito de equipe de trabalho. O treinamento, então, etapa de socialização que se baseia num esforço intenso de inculcação da ideologia da empresa, sobretudo, pela exploração de elementos simbólicos como missão, valores, marca, personagens, tenta empreender um alinhamento de valores nos novos membros.

Dessa forma, os princípios da administração dizem respeito primeiro às tarefas, num segundo momento, às pessoas (FARIA, 2004). Por exemplo, a empresa, muitas vezes, ao investir em ergonomia está interessada, também, na diminuição de custos, na redução de tempos mortos e no aumento da produtividade, não exclusivamente na saúde do trabalhador. Por conseguinte, o objetivo da participação dos trabalhadores é precisamente aumentar a produtividade e a qualidade, mobilizando o próprio conhecimento dos trabalhadores sobre o processo de trabalho e aumentando sua motivação e seu comprometimento com o trabalho. Devido a isto, na visão do autor, o conceito de equipe participativa de trabalho pode intensificar a exploração, pois a instalação da participação e do compartilhamento tem como objetivo reforçar o sistema de controle, logo a participação é uma estratégia para extração da máxima capacidade psicológica dos trabalhadores.

Para tanto, o modo capitalista de produção, desde a sua origem, pressupõe um envolvimento operário, ou seja, uma tentativa de captura da subjetividade operária pelo capital, ou mais

precisamente a busca da sua submissão à lógica do capital. O que muda hoje é a forma de implicação do elemento subjetivo na produção do capital, que, sob o taylorismo/fordismo, ainda era incipiente e com o toyotismo tende a ser real, com o capital buscando capturar a subjetividade operária de modo integral (ANTUNES; ALVES, 2004).

No taylorismo, a tentativa de integralização da submissão da subjetividade operária à lógica do capital, a racionalização total, ainda era meramente formal, já que na linha de montagem as operações produtivas reduziam-se, na visão dos mentores, ao aspecto físico/mecânico. Não era a melhor maneira de trabalhar o que Taylor buscava, mas uma resposta ao problema específico de como controlar melhor o trabalho, isto é, a força de trabalho comprada e vendida (BRAVERMAN, 1987). Por sua vez o fordismo ainda era, de certo modo, uma tentativa de racionalização, também inconclusa, pois apesar de instaurar uma sociedade racionalizada, não conseguiu incorporar à racionalidade capitalista as variáveis psicológicas do comportamento operário, que o toyotismo procura desenvolver por meio dos mecanismos de comprometimento operários, que buscam aprimorar o controle do capital na dimensão subjetiva.

Com este intuito, a organização define como quer construir o seu desenvolvimento, produzindo ideologias para apresentar a sua “realidade” das relações sociais, mascarando as relações de poder, pois assim tenta obter supremacia, dominação e controle social. Para Faria e Hopfer (2003), a ideologia, por sua vez, fala ao afetivo, ao consciente e inconsciente, pois influi no desejo do indivíduo de ser guiado, reconhecido e amado. Tenta, assim, fazer com que o indivíduo deixe de buscar a verdade temporariamente, pois a organização procura oferecer uma a ele. Por um lado, a ideologia busca fazer de cada trabalhador um ser com prestígio, alimentando o imaginário e o simbólico, para que cada um se sinta tão competente, importante e famoso como o seu senhor, a organização. Por outro lado, “a ideologia quer esconder os conflitos e ocultar as relações de dominação, demonstrando na aparência certa homogeneidade” (FARIA; HOPFER, 2003, p.6).

Concomitantemente, a ideologia da organização burocrática implica em que a apropriação dos novos resultados, pela organização produtiva, seja percebida como processo natural no qual se mantém a afirmação de que a posse e a propriedade dos produtos pertencem à empresa como um direito natural e que ao trabalhador cabe a cessão do trabalho competente e a adoção do comportamento adequado. Com isto, a ideologia da organização burocrática pretende subjetivamente, se valer da crença no pertencimento, na associação, na unidade da

organização, no projeto compartilhado, na destituição psíquica, na competição intergrupal, na mobilização dos sentimentos e do afeto à valorização do trabalho do grupo (equipe) e no seqüestro da subjetividade (FARIA, 2004).

A ideologia acaba tentando instituir mecanismos de submissão do trabalhador à lógica da organização produtiva, de tal forma que a subjetividade tornou-se fragmentada na atual sociedade capitalista. Neste sentido, para Faria (2004), a subjetividade é tratada como não sendo capturada, pois isto representaria um aprisionamento e uma baixa possibilidade de fuga, daí a razão de entendê-la como seqüestrada, na medida em que, sendo um meio de controle sobre um sujeito livre, sobre seus valores, desejos, interesses, libido e afeto, pode ser resgatada. Ainda, segundo Faria (2004), ao mesmo tempo em que o resgate do sujeito é possível, o seqüestro desencadeia a “Síndrome de Estocolmo”, que remete a uma relação afetiva do seqüestrado com o seqüestrador. Portanto, o seqüestro da subjetividade do trabalhador leva-o, então, a enfrentar condições físicas e psicológicas de trabalho cada dia mais precárias.

O seqüestro da subjetividade é, assim, a forma sofisticada que toma a ideologia nas organizações produtivas, pois se do ponto de vista objetivo a mesma se refere à perda do controle sobre o processo de trabalho e de produção, do ponto de vista subjetivo a mesma se refere à permissão do controle do sujeito, pelo sujeito.

Destarte, para Faria (2004), o ataque à subjetividade do trabalhador e a sofisticação dos mecanismos de controle no capitalismo contemporâneo não poderiam instituir-se se já não tivessem sido instituídos os mecanismos da fase taylorista-fordista da organização do trabalho. Para ele os elementos de cada fase não foram superados, mas sobre eles foram agregados outros que em seu conjunto compõem o sistema de controle capitalista sobre o processo e a organização do trabalho e sobre os trabalhadores. O controle, em si mesmo, refere-se à ação, à execução, ou seja, à substância, enquanto as formas de controle referem-se à sua aparência, às maneiras como o controle se institucionaliza (FARIA, 2003). Por isso, independentemente de sua ocorrência, o controle já está em ação, ainda que subjetivamente, pelo fato muito simples de que sua definição antecede sua efetivação e a definição já significa a existência de um mecanismo de controle, ainda que não realizado.

Dessa forma, não se pode analisar a prática do controle sem também analisar seus efeitos e as relações entre ambos, das quais resultam novas práticas e novos efeitos (FARIA, 2003). Por

isso a organização será sempre um lugar de conflitos e os indivíduos enfrentam-nos quando desenvolvem construções imaginárias e vínculos afetivos em relação à empresa na qual trabalham. Todavia, à ideologia da gestão capitalista, à organização dos processos de trabalho, não interessa o sujeito consciente individual ou coletivamente, sua preocupação central é com a força de trabalho e com os instrumentos para torná-la mais eficiente, eficaz, produtiva, cooperativa, harmônica, dócil e leal (FARIA, 2004).

Conseqüentemente, quando se observa atentamente a organização, o que se enxerga é que ela realmente espera obter lucro. Ainda que a ideologia da gestão capitalista explicita e pretenda fazer crer que sua preocupação é com o ser humano, que sua ação está relacionada ao desenvolvimento e ao bem-estar do sujeito e que seus esforços para apreender a complexidade da natureza humana visam sua prosperidade, seu objetivo principal é com o aumento da produtividade do trabalho, com o desenvolvimento de sistemas cada vez mais eficazes de controle e com a afirmação do poder do capital e de seus representantes, pois o lucro é a obsessão compulsiva do capital (TOURAINÉ, 2002).

Contudo, as transformações no mundo do trabalho fazem emergir um novo olhar para analisar a relação do homem com o seu trabalho. O homem aparece inserido no contexto organizacional, como agente fundamental para a compreensão das situações de trabalho. Surge, ainda, a necessidade de incorporar a esta análise, além do comportamento do homem, o ambiente no qual ocorrem essas situações de trabalho e que as condicionam, e as conseqüências deste para o indivíduo e para a produção.

2.2. O HOMEM COMO FOCO DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Conforme tratado anteriormente, o mundo do trabalho está em constante transformação. Existem agora práticas como: tempo justo, polivalência, gestão da qualidade e dos estoques pelos operadores; mas se observarmos de perto as novas formas de trabalho, perceberemos que estas operações foram objeto de racionalização, padronização que as esvaziaram do profissionalismo e fazem as tarefas extremamente simplificadas e rotineiras, ao passo que as atividades de controle continuam muito codificadas. Os trabalhadores, com isto, se sentem em uma armadilha: eles têm pouca possibilidade de influenciar na maneira que seu trabalho é definido e organizado, e além disso, a hierarquia ausente não lhes ajuda. Em caso de problemas a situação se torna mais crítica, pois eles se acham em dificuldades para assumir seu trabalho e suas responsabilidades.

Segundo Boutet e outros (1998), o homem é o elemento central de todo sistema de produção; ele tem de gerir as situações onde é necessário enfrentar o imprevisto, onde é necessário operacionalizar os fluxos de informações. Ele é o coração de uma organização do trabalho que é cada vez mais difícil, até mesmo impossível de predeterminar, de programar, de prescrever. Deste modo, “os indivíduos constituem o princípio essencial das organizações, conferem vitalidade, inovam, criam, recriam, tornam-se fontes verdadeiras de vantagens competitivas por causa de seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas” (DAVEL; VERGARA, 2000, p.31). É verdade também, que nunca, tanto quanto hoje, foram solicitados indivíduos, suas capacidades intelectuais, sua visão crítica, sua autonomia, sua implicação subjetiva. Por isso as organizações tentam encontrar formas de administrar o “capital humano”, visando maximizar os benefícios econômicos advindos do alinhamento entre o potencial dos trabalhadores e os objetivos empresariais.

É verdade também que nas últimas décadas as modificações nos ambientes das empresas têm sido significativas; têm exigido um grande esforço de adaptação dos trabalhadores. Para que isto ocorra mais naturalmente, têm-se buscado formas de organização do trabalho que atendam aos interesses dos trabalhadores. Por outro lado, é fundamental que se tenha conhecimento do homem no trabalho, pois por trás das pressões do mercado, do cálculo das alocações de recursos, há o movimento das técnicas, das culturas, das organizações, há uma apropriação parcial, mas obrigatória, da modernidade, da subjetividade (SCHWARTZ, 1996).

2.2.1. Os Indivíduos e as Subjetividades

Segundo Marx (2004), o controle do trabalhador em sua vida produtiva se reflete nas suas relações sociais com os outros homens e com a sociedade em geral. No entanto, segundo Nouroudine (in FIGUEIREDO et al., 2004), os homens não se contentam em viver em sociedade, eles produzem a sociedade para viver, ao longo de sua existência eles inventam novas maneiras de pensar e de agir sobre eles próprios como sobre a natureza que os cerca. Para o autor se a sociedade é produzida, as maneiras de pensar e de agir inventadas, produção e invenção são, então, as formas segundo as quais a atividade humana permite transformar a matéria e as relações.

Os indivíduos, por sua vez, os personagens da sociedade, são, segundo Limongi-França (2004), um complexo biopsicossocial, isto é, tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida. Essas respostas apresentam variadas combinações e intensidades nesses três níveis e podem ser mais visíveis em um deles, embora eles sejam sempre interdependentes. A dimensão biológica refere-se às características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer e durante toda a vida. A dimensão psicológica refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada indivíduo e seu modo de perceber e de posicionar-se diante dos demais e das circunstâncias que vivencia. A dimensão social revela os valores socioeconômicos, a cultura e as crenças, o papel da família e as outras formas de organização social, no trabalho e fora dele, os sistemas de representação e a organização da comunidade a que cada indivíduo pertence e da qual participa. Deste modo, o homem não pode ser repartido; ele deve ser entendido como um todo, que se desenvolve de maneira harmônica (nosso organismo é assim chamado porque se organiza).

Segundo Giddens (2002) esse indivíduo se constitui primeiramente de maneira defensiva, depois se define pela integração das experiências de vida. Trata-se de uma consciência de si, isto é, de condutas esperadas pelos outros e que o indivíduo tenta unificar. Tarefa sem fim! Para o autor o futuro é continuamente trazido para o presente por meio da organização reflexiva dos ambientes de conhecimento. A reflexividade seria uma prática cotidiana dos indivíduos na modernidade, relacionada ao uso regular de conhecimentos sobre as circunstâncias da vida social como elemento constitutivo de sua organização e transformação,

ou seja, a maior parte dos aspectos da vida social e das relações materiais com a natureza passa a ser suscetível à revisão intensa à luz de novos conhecimentos ou informações (GIDDENS, 2002). Todavia para Touraine (2002), o indivíduo não é senão a unidade particular onde se misturam a vida e o pensamento, a experiência e a consciência. Não é aquele que age em conformidade com o lugar que ocupa na organização social, mas aquele que modifica o meio ambiente material e sobretudo o social no qual está colocado, modificando a divisão do trabalho, as formas de decisão, as relações de dominação ou as orientações culturais. Dessa forma, associa o prazer de viver à vontade de empreender, a diversidade de experiências vividas à seriedade da memória e do compromisso.

Touraine (2002) apresenta, ainda, o conceito de subjetivação do indivíduo, que, para ele, é a penetração do sujeito no indivíduo e, portanto, a transformação do indivíduo em sujeito (é o contrário da submissão do indivíduo a valores transcendentais). O sujeito, por sua vez, não se define senão pela sua relação ao mesmo tempo de complementaridade e de oposição com a racionalidade. Sendo assim, o sujeito não é um absoluto, seu conteúdo não é o mesmo que o da razão. Para o autor, o sujeito não se constitui, o Eu só se afirma pela ligação entre a afirmação de si e a luta defensiva contra os aparelhos de produção e de gestão. O sujeito é a força de resistência aos aparelhos de poder, apoiada em tradições ao mesmo tempo em que é definida por uma afirmação de liberdade.

Nada obstante, Petinelli-Souza (2006) baseando-se no pensamento de diversos autores, dentre os quais Deleuze e Guattari, ao abordar a dimensão subjetiva, a percebe não como uma esfera privada, uma interioridade – concepção, muitas vezes, aceita e utilizada em administração – e sim como algo produzido coletivamente e em constante mutação, pois a subjetividade, quando remetida à noção de interioridade tem a ver com o que pertence somente ao indivíduo, com o que é individual. Para estes autores, no entanto, a subjetividade não é pertencente a um homem, ela apenas é expressa por meio deste. Ela ganha vida, ganha significados, é manifestada, sendo um processo formado por incontáveis participantes em diversos momentos de sua vida e de sua história. Estes autores prosseguem afirmando que a subjetividade (ou as subjetividades, para dar a idéia de diversidade) não é interna, mas sim processos que interagem com o homem – uma interação no sentido de que esses processos não agem sobre o homem, mas junto dele, enquanto o próprio homem também age junto aos processos, pois o homem não está separado do contexto no qual está inserido.

Por conseguinte, Petinelli-Souza (2006, p.54) ao citar Machado, afirma que “as subjetividades não são interiores, nem exteriores, mas sim formações provisórias”. Esta autora busca questionar a idéia de interioridade separada de exterioridade, o que vai de encontro a uma concepção fragmentada do homem. É necessário, portanto, ainda segundo Petinelli-Souza (2006), baseando-se agora em Deleuze e Gatarri, desconstruir esse olhar dual, pois interno e externo são duas faces que coexistem, num ritmo incessante de movimentos e de transformações.

Outra questão importante abordada por essa autora é que a subjetividade coletiva não é um simples somatório das subjetividades “individuais”, justamente ao contrário, é a subjetividade “individual”, que é resultante dos vários componentes de ordem coletiva (social, econômico, tecnológico, mídia). Desta forma, o entrecruzamento entre o que acontece no contexto social e na vida de cada um, com suas características específicas, é que produz um conjunto que se chamaria de processos de subjetivação.

Segundo Petinelli-Souza (2006) quando esses processos de subjetivação são disparados a partir de uma dada situação do contexto ao redor, alguma coisa passa a ser produzida, alguma coisa que varia de indivíduo para indivíduo, um misto de sensações que em cada um irá ressoar de maneira diferenciada – desafio, novidade, prazer, aprendizado, desenvolvimento, oportunidade, obrigação, ansiedade, esforço, cansaço, medo. Para a autora, essa produção subjetiva acaba por modificar alguns de seus territórios de referência, pelo menos aqueles em interação com o trabalho. O que até então trazia uma noção do estável, passa por uma reconfiguração. Cada trabalhador, ao seu tempo (ou ao tempo da empresa), tomará ou não certas atitudes em relação ao que lhe foi solicitado (ou seria exigido?).

Petinelli-Souza (2006) baseando-se novamente em Machado, apresenta os conceitos de modos de subjetivação e de formas-subjetividade. Para estas autoras os modos de subjetivação referem-se a um movimento ininterrupto, a transformações, o que é da ordem do imprevisto, do intempestivo. Além disso, os modos são históricos e não cessam de gerar novas formas. Nesse processo, os modos de subjetivação vão produzindo outras formações no decorrer do tempo. Ou seja, estão relacionados ao processo de mudança que ocorre sistematicamente com as questões subjetivas, com o que compõe e recompõe a todo instante essas questões. Em contrapartida, as formas-subjetividade referem-se a aspectos na constituição da própria subjetividade, ou seja, a subjetividade assume formas, mesmo que estas sejam apenas momentâneas. Assim, a subjetividade possui contornos mais visíveis, talvez mais rígidos, mas

nem por isso fixos e imutáveis, pois as formas-subjetividade também são passíveis de mudanças e transformações no decorrer do tempo. Para melhor compreensão, a autora exemplifica modo de subjetivação como um filme (dinâmico e em constante movimento, ou seja, processo de mudança que ocorre sistematicamente com questões subjetivas) e formas-subjetividade como uma fotografia (aspecto momentâneo, mas não imutável, assumido pela subjetividade). Portanto, é preciso perceber que, “ao tratar-se sobre a subjetividade, o único fato permanente é a própria certeza sobre a mudança à qual ela está sujeita” (PETINELLI-SOUZA, 2006, p.57).

Para Guatarri (apud PETINELLI-SOUZA, 2006, p.56), além disso, “a subjetividade é compreendida como o conjunto das condições que permitem que sejam produzidos ou criados territórios (espaços subjetivos), que servem como referência – universos de referência sociais e individuais”. Guatarri e Rolnik (apud PETINELLI-SOUZA, 2006) ainda consideram a produção de subjetividade como a matéria-prima de toda e qualquer produção. Acreditam que para se pensar sobre um operário especializado, por exemplo, além de sua passagem por escolas profissionais, é necessário considerar tudo o que este viveu anteriormente, como a escola primária, a vida doméstica e todo o processo de aprendizagem que o acompanha desde o início de sua vida.

Portanto, em qualquer esfera da atividade humana, para que haja uma compreensão, de fato coerente, é necessário que aqueles envolvidos com a investigação dessas questões ampliem sua percepção para um olhar no qual seus chamados objetos de estudo sejam vistos como questões realmente complexas. Compreender o homem em sua atividade de trabalho, bem como toda sua interação com ela e com os outros trabalhadores, envolve questões bem mais abrangentes do que certa interioridade, que acaba por simplificar questões que de maneira alguma são simples (PETINELLI-SOUZA, 2006). Daí vê-se a importância de se entender o homem, no seu contexto, com suas variáveis e suas implicações, assim como suas fontes de influência e transformação.

2.2.2. Trabalho: Uma construção cheia de história

Como foi visto, o pensamento taylorista possui a ambição da previsibilidade exaustiva, concernente ao trabalho humano, e tenta anular, logicamente, o desdobramento de toda produção de saber no curso desta atividade pois, para o taylorismo, a atividade não reencontra nada que a obriga a pensar e se pensar. Para ele não existe problema a tratar, posto que, para o pensamento taylorista, o trabalho é apenas uma seqüência de soluções já pensadas por outros. Isto suscita um conflito filosófico, tendo em vista que para Marx (2004) a humanidade vem a ser o que é por meio da história, e são os homens que fazem sua história. Se a atividade de trabalho faz sempre história, então as coisas podem se esclarecer, pois, segundo Marx (2004, p.113), “a raiz do homem é o homem mesmo”. É preciso, então, procurar o lado do ser social que se cria e se recria no e pelo trabalho.

Se o trabalho é atravessado pela história, se se faz história em toda atividade de trabalho, subestimar esta verdade é desconhecer o trabalho, é mutilar a atividade dos homens e das mulheres que, enquanto fabricantes de história, re-interrogam os saberes, reproduzindo em permanência novas tarefas para o conhecimento. Toda situação de trabalho, então, está saturada de normas de vida, de formas de exploração da natureza e exploração dos homens uns pelos outros. Esta história que nos ultrapassa, que nos fabrica é sempre de uma parte inacabada, incapaz de nos fazer compreender, por ela mesma, como nós produzimos nossa vida na atividade de trabalho (SCHWARTZ, 2003; 2005)

Assim sendo, segundo Schwartz (2003), toda vida humana, que é em parte uma experiência, é atravessada de história. Mas quando se trata do trabalho, é verdade também que não é de uma pequena história de que se trata, é de uma história marcada pelo acaso das vidas individuais. Por conseguinte, para o autor nenhuma situação humana concentra, carrega com ela tantos sedimentos, condensações, marcas de debates de história das sociedades humanas com elas mesmas, quanto as situações de trabalho. Os conhecimentos colocados em obra, os sistemas produtivos, as tecnologias utilizadas, as formas de organização, os procedimentos escolhidos, os valores de uso selecionados e, por de trás, as relações sociais que se entrelaçam e opõem os homens entre eles, tudo isto cristaliza produtos da história anterior da humanidade e dos povos.

Ainda, segundo Schwartz (2003), os valores, as escolhas de ser dos indivíduos, dos coletivos, dos grupos humanos, exploram os recursos técnicos, científicos e sociais existentes e os reorganizam para produzir novas combinações. Essas combinações novas fazem história, abrem novos horizontes, colocam novas tarefas ao conhecimento conceitual que depois deve tentar compreender - desdobrar essas renormatizações operativas. É o que se denomina de segunda antecipação, aquela pela qual a atividade de trabalho antecipa as maneiras de fazer, as sinergias industriais, o viver eficazmente com outros.

A atividade industrial deve gerir seu encontro com as obrigações, os objetivos e os instrumentos no presente do trabalho. Diante disto, diante das normas de todos os tipos, todas parcialmente indispensáveis, mas também inacabadas e inacabáveis, a atividade de trabalho, individual ou coletivamente, deve gerir as normas de tratamento e ao mesmo tempo fazer história e produzir formas originais de saber para efetuar este tratamento. Para Schwartz (2003), portanto, toda aplicação de princípios técnico-científicos é sempre em parte uma reinvenção local tomada entre estas normas prescritivas e a necessidade de se dar a si mesmo normas, onde as primeiras estão inacabadas.

Sendo assim, todo esse conjunto de normas, de saberes, de concentrados de história passada, não pode em caso algum determinar por si só o que vai se passar na atividade de trabalho, pois a história se reescreve em permanência, elaboram-se novas normas de construção de saberes, de construção social, produzem-se renormatizações incessantes em todos os lugares onde os grupos humanos se mobilizam para produzir. Se, então, estas renormatizações são aí operantes, se, então o saber adere a tudo isto que aí se recria, aí se reinventa, se reproduz sem cessar, se é verdade então que os meios de trabalho são, sem dúvida, o que acumula mais cristalizações da história humana, essas renormatizações industriais, em certo sentido, fazem verdadeiramente história, renovam em permanência todas estas aquisições (contraditórias) da história humana (SCHWARTZ, 2003).

Conseqüentemente, para compreender o que está em jogo, estes saberes produzidos na atividade de trabalho não podem ser discernidos, circunscritos, antecipados, dados com a descrição de uma situação de trabalho particular, singular. Isso seria retornar a uma situação onde os trabalhadores estivessem por necessidade, mecanicamente, conduzidos a produzi-los, considerando as obrigações desta situação, ou seja, seria retornar a uma determinação exclusiva por normas prescritivas, e não mais compreender como os homens fazem sua história, fazendo história no seu trabalho (SCHWARTZ, 2003). Isto “não significa que nada

seja conhecível ou [pelo contrário] que tudo é possível, simplesmente, os possíveis se engendram continuamente a partir das condições iniciais” (SCHWARTZ, 2000a, p.49). No que diz respeito aos sujeitos humanos, no entanto, Schwartz (2000a, p.50) afirma que “ninguém conhece nem conhecerá integralmente as condições iniciais de seu objeto de estudo, como também ninguém conhece as suas próprias condições”. É por isso, portanto, que a história sempre nos reserva surpresas.

Vê-se a importância dos estudos das situações de trabalho, situações estas complexas e singulares que se reconstroem a cada momento. Vê-se também, a necessidade de ter-se o homem como elemento central destes estudos. Com isto os conhecimentos resultantes dos homens em suas atividades, podem ser utilizados para que o mesmo homem gerencie o seu trabalho. Conseqüentemente, a discussão desses processos como forma de construção do conhecimento e de práticas organizacionais mais humanizadas, devem ser suscitadas e ampliadas, podendo ser balizadas pelos conceitos da ergologia, que ora busca-se compreender.

2.3. ERGOLOGIA: UMA PERSPECTIVA DE ANÁLISE DO TRABALHO

Conforme abordado anteriormente, segundo Schwartz (in DANIELLOU, 2004), a ergonomia é a propedêutica da ergologia. É ao mesmo tempo um conjunto de conhecimentos sobre o ser humano no trabalho – fisiologia, psicologia, funcionamento cognitivo – e uma prática de ação. Para Daniellou (2004), mais precisamente, a ergonomia tem por objetivo definir as regras do trabalho; no entanto, transformar o trabalho é a missão primeira da ação ergonômica, pois é na ação que os saberes ganham sentido, é na ação que se concretizam, é da ação que devem partir para lá poderem chegar.

Construída a partir de dois radicais: ergon e nomos, a palavra ergonomia designa uma ciência do trabalho. Dessa forma, a ergonomia não é a simples aplicação tecnológica de conhecimentos produzidos por outras disciplinas; contudo, é necessário interrogar-se sobre a cientificidade dos conhecimentos que ela mesma produz (DANIELLOU, 2004). A ergonomia é comumente definida como uma disciplina que busca a adaptação do trabalho às pessoas, ela

mostra que o trabalho efetivamente realizado é sempre singular. Portanto “a ergonomia não vê o homem como uma variável de ajuste, mas procura agir nas situações de trabalho para que elas contribuam para permitir ao homem crescer” (DANIELLOU, 2004, p.5).

A ergologia compartilha dessa tese procurando aprofundar e desenvolver esse conceito, pois é uma abordagem que tem como ponto de partida e chegada a atividade. Ela é definida como o estudo das atividades humanas naquilo que elas exigem, a fim de serem apreciadas e conhecidas, do encontro de múltiplos saberes e de experiências diversas (FRANÇA in FIGUEIREDO et al., 2004). Ela parte da análise cuidadosa dos estudos indicativos da distância entre o trabalho prescrito e o real.

Segundo Barros e Fonseca (2004) e Brito (in FIGUEIREDO et al., 2004), a ergologia possui quatro pressupostos:

- a) Pensar o geral e o específico;
- b) Articulação entre diversas disciplinas e a interrogação sobre seus saberes;
- c) Encontrar em todas as atividades as normas antecedentes e as variabilidades, as normas que se impõem e as normas que se instauram, assim como entender que a análise do trabalho é inseparável do campo dos valores, da epistemologia e da ética;
- d) Promoção de um regime de produção de saberes sobre o ser humano, pois o encontro sempre histórico entre os dois saberes (científico e prático) não pode ser antecipado, é sempre uma descoberta.

O objetivo da abordagem ergológica deve ser a elaboração da vivência das atividades humanas, desvendando a vivência dos sujeitos em relação à organização do trabalho e perceber aquilo que é fonte de pressões, de dificuldades, de desafios, suscetíveis de gerar inquietações e prazer. A ergologia percebe o homem como um sujeito pensante, que pensa sua relação com o trabalho, produz interpretações dessa situação e de suas condições, socializa essas últimas em atos intersubjetivos e reage e reorganiza-se mentalmente, afetivamente e fisicamente. Em função de suas interpretações, age, enfim, sobre o próprio processo de trabalho e traz uma contribuição à construção e à evolução das relações sociais do trabalho. Neste sentido, faz-se necessário a compreensão e a discussão sobre o trabalho, sobre os processos de trabalho, sobre as relações com o trabalho.

2.3.1. Discutindo o Trabalho sob essa perspectiva

A história sob o capitalismo aparece como a história natural do capital, das técnicas, da produção, quase nunca do trabalho. O capital, por sua vez, sempre tentou subordinar o trabalho, real e formalmente. Neste sentido, as forças produtivas do trabalho aparecem como forças produtivas do capital. Sendo assim, no interior do círculo do capital, negador da historicidade do trabalhador, o trabalho parece não ter vida própria, pois desde o seu início o capitalismo caracterizou-se pela tentativa de apropriação do controle sobre o processo de trabalho, intentando retirá-lo das mãos do trabalhador. A organização do trabalho, portanto, de acordo com as tarefas simplificadas, concebidas e controladas em outro lugar, provenientes da divisão do trabalho, exerce claramente um efeito degradador sobre a capacidade técnica do trabalhador. Fica evidente o conseqüente privilegiamento do setor econômico em detrimento dos trabalhadores, revelando-se a importância dada ao capital em detrimento do trabalho.

O trabalho, por sua vez, é ao mesmo tempo produto de um grande movimento histórico de libertação e emancipação, e de um movimento econômico de desnaturalização e dominação. Constitui hoje o principal meio de inserção e de constituição de uma identidade social (BOUTET et al., 1998). O trabalho é uma das atividades que diferencia os seres humanos dos demais seres vivos e que Marx (2004) definiu como um processo entre o homem e a natureza, no qual o homem realiza, regula e controla, mediante sua própria ação, seu intercâmbio material com a natureza, para se apropriar, sob uma forma útil para sua própria vida, da matéria da natureza.

O trabalho, segundo Velasco (2005), reúne no mínimo três elementos que são direta ou indiretamente naturais: a atividade produtiva humana (sendo o homem um mamífero com dons especiais), o objeto de trabalho (ou seja, a matéria sobre a qual recai a atividade produtiva com vistas à satisfação de uma necessidade ou carência humana) e o instrumento de trabalho (que é o mediador entre a primeira e a segunda).

Schacht (1991), por sua vez, considera o trabalho uma atividade universal por sua própria natureza, pois segundo ele, o trabalhador torna-se universal e os produtos resultantes do seu trabalho também são universais, ou seja, mercadorias permutáveis entre todos os indivíduos. Assim, o trabalho torna-se universal, e só tem valor como atividade universal, pois seu valor é determinado pelo que representa para todos e não apenas para o indivíduo. O trabalho

universal liga-se às necessidades concretas individuais pelas relações de troca do mercado e, em virtude da troca, os produtos do trabalho são distribuídos entre os indivíduos segundo o valor do trabalho e é por meio desta troca que o indivíduo satisfaz suas necessidades.

Todavia o trabalho tem algum valor? Para Schwartz (1996) tem sim. Para ele “o trabalho tem valor porque é produtor ou matriz do laço social” (p. 150). No entanto para o autor, cada um recorta a noção de trabalho segundo sua própria filosofia ou ideologia. Dessa forma, intuições vagas, sem grande valor, associam o trabalho a conteúdos de atividade, à remuneração, ao regime de salários, a um estatuto ou um contrato de troca de prestações de serviço, a uma simples ocupação de lugar num conjunto social. Contudo os valores que não são de mercado, e entre eles o bem comum, estão presentes, operantes, eficazes, mesmo se pouco aparentes, nas atividades reguladas pelo dinheiro e alocações de recursos. O pagamento monetário do trabalho não é em nada um modelo para uso do gênio humano. Entretanto ainda segundo Schwartz (1996), desconectar totalmente a atividade industriosa dos procedimentos de sua contrapartida econômica é uma maneira de subestimar o endereçamento social das dramáticas do uso de si, cuja valorização ou reconhecimento em dinheiro é nas condições atuais, um elemento importante.

Schwartz (1996) afirma ainda que há dois modos extremos de se caracterizar o trabalho: ou o trabalho é simples (reduzido a uma troca de tempo por salário, fonte de retribuição, meio de vida) ou é uma realidade complicada para ser compreendida (acumula a herança de seus sucessivos nascimentos). Schwartz (in FIGUEIREDO et al., 2004, p.31) prossegue e afirma que “simplificar [a análise d]o trabalho é o início de qualquer ineficácia”. Dessa forma, trabalho monótono, repetitivo, tarefas aparentemente sem significado, oferecendo poucos desafios ou autonomia, causam descontentamento entre trabalhadores de todos os níveis, pois “os trabalhadores não suportam mais a falta de interesse sobre sua capacidade de conhecer, desenvolver, criar e opinar a respeito de seu trabalho” (KAWAKAMI et al., 2004, p. 196).

Vale destacar que para Dejours (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994), o trabalho aparece definitivamente como operador fundamental na própria construção do sujeito. Para ele o trabalho não é apenas “um teatro aberto ao investimento subjetivo” (p.143), é também um espaço de construção do sentido, portanto, da conquista da identidade, da continuidade e da história do sujeito. O homem é, então, resultado do seu próprio trabalho (D’ACRI, 2003). Para tanto, a necessidade de idealizar em sua mente a forma que terá o seu trabalho – a

concepção de sua intenção – resulta em ato criativo por meio da definição de seus objetivos na materialidade dos objetos, que atende suas necessidades e desejos.

Ao mesmo tempo, a partir da experiência dos trabalhadores, constata-se que, mesmo em condições opressivas de trabalho, as pessoas encontram pequenos espaços para situar o sentido para o seu trabalho. Em concordância, Dejours (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p.15) afirma que “entre o homem e a organização há um espaço para negociações, ações e invenções do operador para adaptar o trabalho às suas necessidades e desejos”. Conseqüentemente, quando esta relação funciona, tanto a organização quanto os trabalhadores lucram (KAWAKAMI et al., 2004). No entanto, Dejours (1991) mostra as dificuldades às vezes extremas das relações entre a pessoa e sua necessidade de prazer e a organização do trabalho que tende a um automatismo perfeito e a tentar transformar o trabalhador num modelo de máquina.

Neste sentido, a organização do trabalho diz respeito à definição de tarefas e à preparação do trabalho, à tentativa de separação entre a função organizadora e a atividade de trabalho. A organização do trabalho tenta reduzir o conhecimento da atividade de trabalho ao necessário para a organização dessa atividade (GUÉRIN et al., 2004). Há dissociação entre atividade e gestão da atividade. É quando se fala de gestão e de gestores, de trabalho prescrito e de trabalho real, de tarefa e de atividade. É essa discussão que cabe fazer-se agora.

2.3.2. Noções de Tarefa, de Trabalho Prescrito e de Normas Antecedentes

A definição de tarefa corresponde a um modo concreto de apreensão do trabalho que tem por objetivo reduzir ao máximo o trabalho improdutivo e otimizar ao máximo o trabalho produtivo (GUÉRIN et al., 2004). Segundo este conceito, a tarefa corresponde a um conjunto de objetivos dados aos trabalhadores e a um conjunto de prescrições definidas externamente para atingir esses objetivos particulares. A tarefa é um princípio que impõe um modo de definição do trabalho em relação ao tempo. No entanto, ela, freqüentemente, não leva em conta as particularidades dos trabalhadores e muito menos o que eles pensam sobre as escolhas feitas. É exterior ao trabalhador, separada dele e é imposta. Contudo os estudiosos do

trabalho sabem perfeitamente que a estrita aplicação de prescrições conduziria ao desperdício, à insuficiência (SCHWARTZ, 2000a).

A tarefa, conseqüentemente, conduz ao conceito de trabalho prescrito que é central na ergonomia. Com efeito, o trabalho prescrito é sempre relativo a um tempo médio socialmente necessário, e esse tempo é definido tendo como referência uma intensidade média do trabalho e uma qualificação média dos trabalhadores, quaisquer que sejam as diferenças inter e intra-individuais da população no trabalho. A distância sempre constatada entre o trabalho prescrito e o trabalho real, revela ao mesmo tempo a dominação e seus limites.

Neste sentido, o conflito que opõe o desejo do trabalhador à realidade do trabalho coloca, face a face seu projeto espontâneo e a organização do trabalho - que limita a realização desse projeto e prescreve um modo operatório preciso. Neste contexto no momento em que ao trabalhador só resta adaptar-se, tem início o território do sofrimento e da luta contra o mesmo. Este sofrimento diz respeito à vida contrariada, a não satisfação das necessidades relacionadas aos desejos (inconscientes) mais profundos dos sujeitos. Portanto nessa situação, “o trabalho só é vivenciado como fonte de sobrevivência e não como pólo identificatório e, conseqüentemente, lugar de fonte sublimatória de prazer” (NEVES; SELIGMANN-SILVA; ATHAYDE in ARAÚJO et al., 2004, p.30).

Por sua vez, na ergologia, outro termo é por vezes utilizado: as normas antecedentes. Contudo tanto o conceito de trabalho prescrito quanto a expressão normas antecedentes remetem ao que é dado, exigido, apresentado ao trabalhador, antes de o trabalho ser realizado. No entanto, as normas antecedentes se referem a construções históricas, sendo o resultado de um patrimônio conceitual, científico e cultural, de saberes-fazer historicamente constituídos, modos de vida que estruturam as relações no tempo-espaco, enfim, constituem-se como aquisições da inteligência coletiva e da experiência acumulada, patrimônio da humanidade em sua totalidade (BARROS; FONSECA, 2004).

Assim sendo, os próprios sujeitos se dão às normas para o enfrentamento das variabilidades, se engajando em um processo de antecipação do que pode ir contra si. No entanto, nas situações de trabalho em que os indivíduos devem arbitrar e encontrar os meios para atingir os objetivos, há um processo de retrabalho das normas antecedentes (renormatização), pois segundo Schwartz (2000a), todo homem quer ser sujeito de suas próprias normas. Para o autor, a ilusão capitalista está em acreditar que as normas capitalistas são definitivas e

universais, sem pensar que a normatividade não pode ser um privilégio, pois a “liberação do potencial do indivíduo” não é outra coisa senão esta renormatização que faz para o homem o sentido de sua vida.

Segundo Schwartz (2003), pode-se afirmar que de alguma forma existem lacunas nas normas antecedentes e nos saberes. Conseqüentemente, as normas antecedentes são sempre inacabadas e inacabáveis. Isto quer dizer, portanto, que é preciso sempre trabalhar de outro modo, diferentemente do que está determinado por tais normas. Segundo as escolhas de vida que são feitas, desenvolve-se mais ou menos engenhosidade e criatividade, recombinaando experiências e saberes. Esta é a dimensão irredutivelmente política do trabalho e, por isso mesmo, a dimensão política da produção e da legitimação de saberes no trabalho (SCHWARTZ, 2003).

Para Schwartz (2003), no entanto, o interesse do trabalhador pelas normas antecedentes, cuja combinação configura suas situações de trabalho, é sempre latente, e particularmente àquelas que se cristalizam nas tecnologias, nos instrumentos, nos procedimentos. Em contrapartida, cada momento de uma confrontação entre os saberes, o ideal de saúde de um indivíduo e as coerções micro e macroscópicas, é dessa forma, singular e ninguém pode substituir aquele que faz a experiência para julgar de seus limites e de seus horizontes. Assim, cada configuração onde os homens têm de viver, coloca-lhes questões novas, onde, por meio do uso que fazem deles mesmos, experimentam também seu ser. Deste modo, “o uso que se faria dos homens é o único possível, pois que, eles a isso se prestam” (SCHWARTZ, 2000a, p.49).

2.3.3. A Atividade de Trabalho: O Trabalho Real

Outro termo se introduziu no sistema homem-tarefa como conceito intermediário que a ergologia utiliza para pensar o seu objeto: a atividade de trabalho, que, segundo Daniellou (2004), é uma construção original de um indivíduo particular em dada situação, portanto, não é previsível em sua singularidade. Denise Alvarez (2006, em comunicação verbal) afirma ainda que a atividade de trabalho é um todo, é mais que a realização de uma tarefa, é mais que a execução do trabalho prescrito, considerando-se as restrições e as vantagens dispostas pelas

variabilidades. Logo a atividade de trabalho é mais do que uma estratégia de adaptação à situação real de trabalho, objeto da prescrição. Sendo assim, a distância entre o prescrito e o real é a manifestação concreta da contradição sempre presente no ato de trabalho, entre o que é pedido e o que “a coisa pede”. Por isso ao se aproximar de seu objeto (o trabalho humano) em situações reais, a ergologia mostra que o trabalho efetuado não corresponde jamais ao trabalho esperado, pois ao realizar a tarefa, a pessoa se encontra diante de diversas fontes de variabilidades (BOUTET et al., 1998). Dessa forma, criar situações frente às variações e aos inúmeros acontecimentos torna-se um componente central do trabalho.

Concomitantemente, para França (in FIGUEIREDO et al., 2004, p. 124), “a atividade é constitutiva da espécie humana, pois o vivente, em sendo vivo, está sendo industrioso”. A atividade, deste modo, se opõe à inércia, e é, portanto, o conjunto dos fenômenos (fisiológicos, psicológicos, psíquicos, etc.) que caracteriza o ser vivo e ele os convoca quando necessário. Estes atos, por sua vez, resultam de um movimento do conjunto do homem (corpo, pensamento, desejos, representações e história) adaptado a esse objetivo. No caso do trabalho, então, esse objetivo é socialmente determinado, pois sem atividade humana não há trabalho, mas pode haver uma produção (GUÉRIN et al., 2004).

Contudo, de acordo com Wisner (1987), todas as atividades têm pelo menos três aspectos: físico, cognitivo e psíquico, sendo que qualquer um pode determinar uma inquietação, um descontentamento. Wisner afirma, além disso, que a dimensão cognitiva refere-se aos processos mentais relacionados com a atividade; que a dimensão psíquica pode ser definida em termos de níveis de conflitos, isto é, o nível em que a carga de trabalho pode determinar alterações afetivas; e que a ativação psicológica ou física causada pela discrepância entre demandas situacionais e mecanismos de enfrentamento leva a uma gama de emoções como tensão, ansiedade, irritabilidade, nervosismo e raiva. Assim sendo, o paradoxo essencial das tarefas completamente monótonas engendra uma carga mental mal conhecida e é este paradoxo que se encontra na origem da fadiga nervosa, sendo, portanto, preciso interpretar a complexidade real destas tarefas como um fator de carga de trabalho e não como um fator de enriquecimento (DANIELLOU; LAVILLE; TEIGER, 1983).

Deste modo, nenhum trabalho pode ser considerado como manual apenas, pois há convocação do ser ao se executar o trabalho, ou seja, convocação para regular as variabilidades existentes. Portanto, o não reconhecimento da significância das disfunções dos sistemas técnicos e organizacionais e o mau conhecimento do modo de funcionamento do ser humano são duas

razões para o distanciamento entre trabalho prescrito e real (DANIELLOU; LAVILLE; TEIGER, 1983). É verdade, também, que ao realizar uma tarefa o trabalhador se encontra diante de um quadro de variabilidades: a variabilidade associada aos seres humanos e ao coletivo. Logo o real da atividade é também e igualmente aquilo que não se faz, o que se procura fazer sem lograr êxito, o que se queria ou poderia fazer; aquilo que se pensa poder fazer em outras situações. Fazer, então, é refazer e desfazer (CLOT apud BARROS; FONSECA, 2004).

No entanto, entre fazer e fazer rápido existem diferenças importantes. Não se trata simplesmente de agir com mais velocidade, mas de agir de outra forma, reorganizando as seqüências de tomada de informação e de gestos. Esta modificação, contudo, não é uma questão de inteligência, mas de experiência, o que requer um tempo significativo, ainda mais que é necessário desconsiderar as instruções e prescrições estabelecidas pela organização do trabalho. Por isso, os períodos de aprendizagem são duros (DANIELLOU; LAVILLE; TEIGER, 1983). Neste sentido, o ambivalente fenômeno de resistência às mudanças pode ser associado às dificuldades no aprendizado da tarefa, pois, em geral, são aqueles operários que mais dificuldades tiveram nessa fase, os mais resistentes às mudanças, como se estas configurassem uma experiência tão terrível que o medo de revê-las superasse todos os inconvenientes da tarefa atual.

O trabalhador, no entanto, é o maior interessado em modificar o seu trabalho, uma vez que é ele que deverá adaptar-se, operar os ajustes necessários, gerir a disfunção, o distanciamento entre o prescrito e o real. Também é ele que sofre as conseqüências do trabalho no seu corpo, no seu espírito, na própria personalidade, na vida pessoal e no desenrolar de sua vida profissional.

Todavia, o saber-fazer dos trabalhadores pode ser indispensável para se atingir objetivos qualitativos e quantitativos, pois, muitas vezes, os próprios operadores fazem transformações em seus postos de trabalho (KAWAKAMI et al., 2004). Na realidade, a produção da empresa somente sai, na quantidade e na qualidade conveniente, porque os trabalhadores não seguem à risca as instruções que lhes são dadas.

O trabalho real é, então, a unidade da atividade de trabalho, das condições reais e dos resultados efetivos dessa atividade (DANIELLOU; LAVILLE; TEIGER, 1983). O trabalho real jamais pode corresponder ao trabalho prescrito. O modo operatório, por sua vez, é

diferente do prescrito, ele varia de operador para operador, pois os operadores são diferentes, possuem características físicas diferentes, histórias diferentes, conhecimentos diferentes, habilidades diferentes. Há, ainda, a variabilidade dos componentes da tarefa que se acrescenta à variabilidade do estado do operador ao longo da jornada de trabalho, impossibilitando o trabalho padronizado e prescrito. Deste modo, as intervenções dos organizadores externos afetam a representação que os mesmos têm do trabalho e não a realidade deste.

Vale destacar que o trabalhador médio não existe. Conseqüentemente, o mesmo posto de trabalho ocupado por duas pessoas diferentes apresentará duas situações de trabalho específicas. A essa diversidade entre as pessoas, acrescentam-se as variações do estado de cada um, pois não é o “mesmo homem” que executa o trabalho conforme as horas do dia ou da noite. A multiplicidade dos modos operatórios revela a multiplicidade de sujeitos de uma organização, pois cada modo operatório é elaborado individualmente pelos trabalhadores, é um comportamento mudo, é o compromisso personalizado entre desejo e realidade. O modo operatório padronizado, defendido por Taylor (1990), atinge a cada sujeito na economia do seu desejo podendo resultar em descontentamento.

Por conseguinte, ficar no prescrito é impossível, pois não é possível trabalhar em condições inteiramente determinadas. Sendo assim os trabalhadores adotam condutas particulares, individuais ou coletivas que se constituem em verdadeira gestão de variabilidades, de forma a fazer frente às dificuldades, ou melhor, para fazer face às situações de trabalho.

O trabalhador, por sua vez, que trata da questão do trabalho, deixa de ser prisioneiro da evidência quando olha os dois ângulos de uma mesma cena: aquele que caracteriza o trabalho em sua generalidade e que é relativamente estável e o que mostra o inesperado e a presença da vida, mesmo nas situações mais restritivas e difíceis. Com isto, em toda atividade de trabalho haverá a tentativa de recriação do meio de trabalho de acordo com as normas de vida de cada pessoa ou coletivo, pois os seres vivos têm necessidade de definir seu meio, determinar normas, sendo a normatividade sua forma de funcionamento (SCHWARTZ, 2000a). Portanto, tendo em vista que a busca de um ambiente de trabalho saudável faz parte da própria atividade, viver no prescrito não é viver em saúde.

Contudo, o trabalho tenta impor sua lei aos homens, porém, sem renunciar a convicção de que os homens podem mudar o trabalho. O trabalho efetivamente realizado, ocasionado pela ação sobre o mundo, não pode ser reduzido a aspectos operatórios, pois inclui equívocos,

limitações, variabilidade, criação, transgressões e subjetividades. O trabalho tem ainda segundo Barros e Fonseca (2004), um enquadramento social de obrigações e de exigências que o precede, implica contexto, é atividade coordenada, desenvolvida para enfrentar aquilo que não pode ser obtido pela execução estrita da organização prescrita, é ato de transformação do mundo e do sujeito.

Neste contexto a perspectiva ergológica se coloca como um importante intercessor, porquanto, fazendo a ruptura com as perspectivas que se limitam ao que é previsível no trabalho, assume a hipótese de que é impossível que não exista atividade, pois nas situações de trabalho o indivíduo não se detém na tarefa que lhe é prescrita, operando de forma a chegar o mais próximo possível dos objetivos fixados por ela. Contudo o sujeito da atividade é alguém carregado de valores e o que distancia o prescrito do real são as escolhas, os julgamentos, que são orientados por estes critérios e valores. A dimensão criativa não pode ser eliminada, pois todos os sujeitos, enquanto trabalham, produzem sua existência, fazem história. A atividade de trabalho é a maneira pela qual as pessoas se engajam no cumprimento dos objetivos do trabalho, servindo-se dos meios que estão disponíveis, pois “o trabalhador nela se engaja por inteiro” (NOUROUDINE in FIGUEIREDO et al., 2004, p. 60). Deste modo toda atividade de trabalho é sempre uma dramática do uso de si, dramática que se dá entre as normas antecedentes e os “usos de si” na realização das atividades.

2.3.4. Trabalho e Usos de Si

A atividade industriosa é sempre um destino a se viver, pois não se tem dois corpos: um para o trabalho e outro para fora do trabalho; é o mesmo corpo que enfrenta, experimenta, forma, se gasta em todas as situações da vida social. Toda situação de trabalho por sua vez supõe arbitragens, escolhas, ponderações, critérios, uma hierarquização de atos e de objetivos, de valores em nome dos quais essas decisões se elaboram (SCHWARTZ in FIGUEIREDO et al., 2004).

Segundo Schwartz (2000a), todo trabalho é sempre uso de si, uso dramático de si: uso de si por outros e uso de si por si. Para o autor, aliás, este si é também um corpo, não é uma

situação de trabalho que não comprometa esta obscura entidade, entre o biológico, o psíquico e o histórico, e isto, mesmo nas atividades consideradas imateriais. O trabalho, portanto, corresponde ao uso de si. Entretanto, para Schwartz (2000a), não há execução, mas uso, e isto supõe um espectro contínuo de modalidades. Sendo uso de si, o trabalho passa ao lugar de um problema, de uma tensão, de um espaço de possíveis, sempre a ser negociado. O uso, porém, não é apenas aquele que é feito de você, mas também aquele que você faz de si próprio, que cada um faz de si mesmo (NOUROUDINE in FIGUEIREDO et al., 2004; SCHWARTZ, 2000a). Em concordância, Schwartz (2000a) afirma que é o indivíduo no seu ser que é convocado, assim como recursos e competências, o que não se identifica com capacidade de se realizar a tarefa. Logo, tal é a justificação da palavra “uso” e tal é a forma indiscutível de manifestação de um “sujeito”.

Vê-se, no entanto, que esta palavra “uso” é equívoca, pois quem faz uso? Num primeiro sentido, se há problema é que o uso é, de início, aquele que se quer fazer de você e isso orienta profundamente toda teorização sobre o sujeito do lado das condições históricas, nas quais este uso é engrenado, pois o uso é formador dos indivíduos que são utilizados. Contudo, Schwartz (2000a) salienta que a confrontação entre uso ou mal-uso relativo que se faz de si e o uso limitado mas testemunho, de si por si, que suporta o peso respectivo destes usos e mal-usos nas experiências concretas do trabalho, não somente não são fixos, mas também não cessam de mudar segundo critérios ou configurações complexas onde os dispositivos materiais, objetivos sociais impostos às subjetividades laboriosas, são sempre retrabalhados e reelaborados. Schwartz (2000a) prossegue afirmando que, deste ponto de vista, não se terá jamais terminado de afinar as formas históricas de individualidade para apreender estes equilíbrios delicados e suas dinâmicas particulares de evolução. Para ele, portanto, o uso de si nos atos de trabalho, como uso de si por si traz a marca do que é para o homem a sua herança da vida.

Para facilitar a compreensão, Schwartz (2000a) exemplifica os propósitos contraditórios do operador, ao citar seus relatos: “*eu faço o que me dizem*” e quando este mesmo operador se contradiz afirmando que “*jamais um trabalhador fica diante da sua máquina pensando: eu faço o que me dizem*”. Deste modo, “em qualquer grau que seja e no mesmo movimento de tomada de disposição parcial do uso heterodeterminado de si, o trabalho é sempre uso de si por si, recentramento do meio de trabalho ao redor de seus possíveis singulares” (SCHWARTZ, 2000a, p.42). Se há negociação de aceitação entre o que as condições de trabalho exigem e o uso de si que se está disposto a fazer, é que cada sujeito entra nesta cena

com exigências diferentes. Sendo assim, como o sugere com coerência a distinção entre trabalho prescrito e trabalho real, trabalhar de outro modo, então, já está sempre presente no “trabalhar como me dizem”. A posição do sujeito que manifesta o ato de trabalho não deverá em nenhum caso reduzir-se, pois há capacidades singularmente adquiridas que estão em jogo em todo ato de trabalho, assim como tendência a usar de si para recompor um mundo à sua conveniência.

As modalidades de uso de si remetem aos destinos individuais, às negociações, por sua vez particulares, entre a cena coletiva e o que a história produziu em cada um como marcas particulares. Portanto, porque trabalha e por isto mesmo se trabalha ele próprio continuamente, cada sujeito se desenvolve e usa em parte ele próprio em função do que a humanidade faz de sua própria história. Conseqüentemente, a visão do homem como parte do ser vivo não pode ser a maneira adequada, completa, de se abordar a questão do sujeito na situação de trabalho. Logo, a maneira na qual usos e mal-usos são julgados, faz desdobrar um espectro onde o sujeito oscila continuamente entre “si” e “eu”, isto é, um centro de experiência e de escolha, que se determina em função de idéias e de símbolos veiculados pelas heranças da história e pelos projetos contraditórios cujo futuro é portador (SCHWARTZ, 2000a).

Contudo, segundo Schwartz (1996), é preciso perceber que toda forma de atividade requer que variáveis sejam geridas. Isso se dá em situações que fazem história, mas que ao mesmo tempo, são em parte, singulares. Deste modo, parece difícil negar que qualquer atividade industriosa tenha que integrar implicitamente um conjunto de negociações para conduzir sua negociação de eficácias (SCHWARTZ in FIGUEIREDO et al., 2004).

2.3.5. Trabalho e Gestão

A necessidade de gerir, de governar o trabalho, existe há muito tempo, pois o trabalho humano nunca é um bem gratuito, em geral custa alguma coisa. Por conseguinte, pode-se constatar a óbvia ligação entre a busca de lucro e a necessidade de gestão do trabalho. Dessa forma, segundo Schwartz (2005), qualquer gestão do trabalho implica: problemas de organização (salários, tempo), de hierarquia (qualificação, organograma) e de procedimentos (regras, prescrições). Desse modo, a gestão do trabalho implica em novas tentativas de medir e de avaliar o trabalho. Daí a construção de índices, de indicadores com propósito de avaliar mais o cumprimento dos objetivos e menos os procedimentos de execução.

Antes de pensar em gerir o trabalho é preciso, em primeiro lugar, pensar a atividade de trabalho como gestão, que por sua vez, significa que sempre existe confrontação das pessoas, que trabalham com situações históricas, com dimensões singulares que ainda não foram vividas por ninguém e que precisam ser tratadas. Nesta história existem todas as configurações inquietantes do presente e isto quer dizer que a história, os eventos, se incorporam em toda atividade de trabalho. Gerir, portanto, não é administrar aplicando regras e ordens, mas sim gerir emoções, gerir uma equipe (SCHWARTZ, 2005).

Para Schwartz (in FIGUEIREDO et al., 2004), toda gestão supõe escolhas, ponderações, critérios, certo engajamento. Nas situações de trabalho, a todo momento ocorrem micro-escolhas, micro-decisões, que levam a uma adaptação indefinida, a uma vigilância sensorial, relacional e intelectual, à necessidade de modificações constantes das normas, das regras e dos procedimentos, que propiciem a própria realização das atividades (MACHADO; BIANCO; PETINELLI, 2006). Sendo assim a gestão não é separável dos modos de gestão de si mesmo, cujo conteúdo e destino jamais univocamente determinados pelo meio técnico objetivo, remetem a todas as dimensões e contradições da história feita e da história por fazer (SCHWARTZ, 2000a).

Pensar o trabalho como gestão é, portanto, pensar o trabalho como criação, como produção. Produção de uma atividade, criação de atividades, e também, criação de si no próprio processo desta criação, ou melhor, criação de si e do trabalho no próprio processo do trabalhar. Gestão pode significar, de um lado, administrar, e de outro, gerir e não se restringe

a administrar, governar, dirigir, controlar, como em geral o termo é compreendido e praticado (MACHADO; BIANCO; PETINELLI, 2006). Gestão também significa reger, produzir, criar. Assim, as autoras exemplificam que um maestro pode ser visto como alguém que controla, governa, dirige uma orquestra, ou como alguém que junto de cada um dos músicos cria a própria música, num certo tempo e espaço, a partir de cada gesto de cada um e de todos.

Gerir desloca-se sobre uma multiplicidade de registros: gestão de eventualidades específicas ao ofício, ao objeto da atividade; gestão de interfaces dos estoques, dos prazos, dos abastecimentos, das diversas relações entre clientes e fornecedores, da qualidade; gestão na aceção dos orçamentos e dos tempos, dos indicadores económicos de desempenho; gestão das relações internas à equipe, cujos registros ela própria deve gerir. Para Schwartz (in FIGUEIREDO et al., 2004), portanto, a gestão advém por toda parte onde há variabilidade, história, onde é necessário dar conta de algo. Logo, segundo o autor, restituir a densidade de espaço, onde se operam esses compromissos e arbitragens, parece necessário para recusar a tese de que não há gestão senão a dos especialistas habilitados como tais, pois nenhuma teoria da ação parece à altura das complexidades reais. Assim sendo, para o autor, todas essas questões remetem sobre si mesmo: como fazer uso de si, fazer-se disponível para tornar compatíveis as gestões heterogêneas?

Contudo, para Machado, Bianco e Petinelli (2006), ao desenvolver sua atividade o trabalhador, constantemente, faz opções, regulações, previsões, numa intensa atividade mental, que, em sua maioria, não é percebida por outros além dele mesmo, ou somente por aqueles que desenvolvem a mesma atividade, ou ainda, esta intensidade não é percebida por eles mesmos, tornando-se um processo naturalizado e inerente à atividade. Dessa forma, segundo as autoras, na “rapidez” está inclusa a decisão a tomar, o agir e a realização da tarefa de acordo com as normas prescritas ou renormatizadas, e ainda a existência de uma preocupação com o atendimento do objetivo daquela ação.

Em consonância, Schwartz (2005) citando uma pesquisa com operadoras de um setor de montagem de componentes eletrônicos, afirma que as atividades das operadoras são o resultado de um compromisso entre as exigências da cadência de trabalho, os múltiplos incidentes a serem resolvidos, as exigências posturais, as exigências de memorização e as exigências visuais e, possivelmente, as exigências de não perturbar a operadora vizinha. Ele prossegue dizendo que ao longo das seqüências supostamente padronizadas, existem micro-história e exigências múltiplas; há uma necessidade de negociar um compromisso e portanto,

arbitragens e critérios. Para ele, portanto, uma forma de gestão já está presente, embrionária, no quase não formulado (o que não quer dizer não-formulável). As transformações do trabalho vão modificar, dilatar esta dimensão gestora, pois elas não irão inventá-la.

Outro ponto abordado por Schwartz (in FIGUEIREDO et al., 2004) diz respeito ao fluxo das gestões individuais, que para ele pode organizar-se segundo dois pólos distintos: o pólo da eficácia - como avaliação de um ato referente aos objetivos a que ele visa - e o pólo da eficiência - como avaliação do produto da atividade referente aos meios disponíveis para produzi-lo. Ainda segundo o autor, estes pólos são interdependentes, pois considerações referentes à eficácia têm pertinência também para aspectos de eficiência. Portanto, para ele, o fluxo das gestões individuais, a negociação de eficácias é uma negociação de negociações:

Cada pessoa está comprometida em toda espécie de negociações, porque sua própria história a conduz também a considerar, na situação específica, a operacionalização dos valores eficácia e eficiência, de acordo com as modalidades singulares de sua dramática de uso de si. As experiências de vida, os fatos ocorridos no decorrer da vida, influenciam essas negociações e decisões. Por exemplo: médicos e administradores terão, por meio de sua atividade e suas posições social e hierárquica, pontos de vista em parte distintos, para lidar com os valores, os critérios, as escolhas. [...] Em situações reais, há uma forte e complexa configuração de instâncias negociantes (SCHWARTZ in FIGUEIREDO et al., 2004, p.30).

Schwartz prossegue afirmando que as dramáticas de eficácia precedem todo encaminhamento gestor que pretenda subordiná-las. Estas negociações implícitas não têm por vocação legislar unilateralmente, pois toda gestão do trabalho se desloca num espaço em três pólos: o pólo da gestão dos recursos públicos, o dos gestores da empresa (ambos com a tendência a dissociar a atividade da gestão da atividade) e o pólo da gestão incluída nas atividades (densa e disseminada, operante e multiforme, em todas as organizações industriais). Segundo o autor não existem agências ou instâncias especializadas gerindo o trabalho em um deserto de gestão. Para ele, portanto, entre os três pólos, todas as situações intermediárias são possíveis; isso significa que no interior desse espaço não há descontinuidade absoluta quanto à natureza disto que é gerir.

Desta forma, para Schwartz (2005), todo trabalho já é gestão, toda atividade de trabalho é um debate de normas, debate entre normas antecedentes e normas recentradas. As normas antecedentes, por sua vez, estão associadas ao “uso de si pelos outros”, enquanto as normas recentradas ao “uso de si por si”. Para o autor este debate remete ao “si”, corpo e alma, seres de história e de experiência. Para ele, gerir é fazer escolhas, fazer combinações, misturas, entre estes dois tipos de normas. Gerir, deste modo, só é possível por causa dos valores que no

momento presente orientam para se fazer essas arbitragens. Valores estes de dois tipos: dimensionáveis e sem dimensão. Os valores dimensionáveis, ou seja, socialmente dimensionados, são, por exemplo, os indicadores produtivos e os valores sem dimensão, relacionados ao bem comum, são universais, se dirigem a cada um de forma diferente, tendem a ultrapassar profundamente as fronteiras do trabalho e do fora do trabalho.

Segundo Schwartz (2005), ainda, as dramáticas do uso de si, sua gestão de debates de normas, integram todos os aspectos da vida social, política e econômica, se encontram modificadas, alteradas ou deslocadas pela “nova cara” que a vida tem para eles. Conseqüentemente, trata-se realmente de um corpo-si, e não só de um si, que gere seus encontros com o ambiente material e humano do trabalho. Deste modo, as estruturas, funcionalidades, valores muito diferentes, atravessam a atividade e carregam, com uma intensidade particular, seus debates de normas. Sendo assim, o que é eficaz para uns pode ser diferente para outros, em função dos objetivos dos atores do sistema. O autor exemplifica:

[...] concretamente, uma enfermeira eficaz, seria unicamente uma enfermeira rápida na execução? O que é mais eficaz: dar-se o tempo para acalmar um paciente para ele dormir, ou administrar o sonífero prescrito? Usar a comadre vai ser mais rápido do que acompanhar a senhora ao banheiro, porém menos eficaz para a recuperação de sua autonomia e seu retorno à casa. Dar-se o tempo para fazer com que o paciente participe de seu tratamento, de sua hospitalização, não seria ganhar tempo? (SCHWARTZ, 2005)

Todavia, para Schwartz (in FIGUEIREDO et al., 2004, p.31), “as negociações de poder, as relações hierárquicas dão pesos desiguais às negociações de certas instâncias em relação a outras, e isso é fundamental nessas negociações”. Por exemplo: com a administração nos aproximamos de um pólo no qual os princípios de gestão se explicitam à medida que nos afastamos da própria atividade. Há dissociação entre atividade e gestão da atividade. É unicamente quando há essa dissociação que se fala de gestão e de gestores. Pode-se falar, então, de bloqueio das dramáticas de uso de si, bloqueio das exigências de poder pensar, poder debater e poder agir.

Por fim, é difícil, mas é preciso gerir o trabalho, pois as normas antecedentes não são apenas exigências e restrições, elas trazem também progresso para a espécie humana. No entanto, só se pode gerir, governar o trabalho, no desconforto, sem certezas nem receitas. Senão, se mutila a vida, a incessante busca de saúde dos homens e das mulheres no trabalho, se produz crise e violência (SCHWARTZ, 2005). Deste modo, gerir o trabalho dos outros é sempre aprender a “gerir as gestões”, a gerir os diversos, e, frequentemente, invisíveis debates dos

outros com eles próprios. Isto requer uma disponibilidade sempre renovada, é custoso e difícil, mas saber que se tem que gerir gestões, muda tudo no exercício do governo do trabalho (SCHWARTZ, 2005).

Para concluir, segundo Schwartz (2005), a consideração das dramáticas de uso de si no governo de homens e de mulheres no trabalho e o esforço de colocá-las em visibilidade, parece como um desafio maior, central em nossa sociedade contemporânea. Para o autor, ao se compreender que todo trabalho é gestão, engaja os seres humanos, corpos e almas, se compreende que a saúde no trabalho não é somente uma questão individual, mas sim um problema de saúde coletiva, que todas as interrogações, alterações, crises do presente vêm se infiltrar nos debates dos trabalhadores com eles mesmos. Viver em saúde no trabalho ou em outro lugar será sempre tentar gerir um encontro de variabilidades, de história.

Destarte, para se compreender estes fenômenos faz-se necessário o bom emprego da pesquisa científica, bem como de uma metodologia de pesquisa condizente com o objeto de estudo. Passa-se à discussão dos aspectos metodológicos da presente pesquisa, assim como uma breve contextualização da empresa e do setor a ser estudado.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Segundo Curie (in DANIELLOU, 2004, p.22), “a pesquisa é um processo pelo qual a ciência se constitui”, é um esforço de lucidez. Curie exemplifica isto dizendo que o homem viu as luzes no céu tal como os animais que têm olhos e, no entanto, um dia ele disse: o sol é uma estrela; frase esta completamente absurda, contrária a todo bom senso, mas que é verdadeira. O homem, neste feito, olhou o céu muito mais com o cérebro do que com os olhos. Assim, a finalidade da ciência é olhar o mundo de outra maneira.

Por conseguinte, para Curie (in DANIELLOU, 2004), a ciência clássica visa tornar conhecido o que não é observável. Isso é o esforço científico: substituir o caos dado por nossos sentidos por um modelo explicativo. Neste sentido, o autor afirma que a ciência é um processo de modelização do real, no qual o modelo define as transições reais e necessárias entre os planos da realidade que a explicação procura fundir. A realidade dessas transições é assegurada pela elaboração de um suporte, concreto ou abstrato, para a dedução e resulta de uma construção lógico-dedutiva de uma lei mais geral.

Curie (in DANIELLOU, 2004) prossegue afirmando que é a natureza destes suportes para a dedução que diferencia os tipos de explicação propostos. Portanto, para o autor, o modelo é considerado, por um lado, provisoriamente aceitável quando as previsões deduzidas a partir dele dispõem de contrapartidas empíricas, isto é, quando são compatíveis com o conjunto de fatos conhecidos. Por outro lado, o modelo nunca é verdadeiro porque nunca teremos certeza de que não se possa dar outra explicação aos mesmos fatos. Simplesmente ele não é invalidado.

No entanto, Schwartz (2003) chama a atenção para os modelos teóricos, pois o conceito se constrói em generalidades, apagando assim, os efeitos da singularidade que tanto nos interessa. Para o autor, se a modelagem se exerce sem humildade, ela aparece como uma forma de enfraquecer ou de anular as dramáticas do uso de si: uma forma de ignorar que os homens e mulheres no trabalho não param, queiram ou não, de tentar renormatizar os saberes, os procedimentos, os organogramas. Deste modo, construindo tais modelos, os cientistas relegam ao silêncio ou ao residual, essas custosas e essenciais renormatizações. Em consonância, Schwartz (2003) afirma ainda que todas as especializações, as abordagens

monodisciplinares estão distantes das dramáticas da vida no trabalho, de suas condições de eficácia e de inovação. Para o autor, é verdade também, que as modelagens, inspiradas por um ponto de vista crítico das formas de exploração do trabalho, somente as analisam sob o ângulo das lógicas de subordinação que existem, mas jamais a ponto de anular as subversões renormatizantes.

A questão em si, no entanto, não é saber se existe a pesquisa em ergologia, pois ela existe. Ela se mede em termos de eficácia e deve ser reconhecida em relação a este critério. Assim sendo, pode-se lançar mão dos conceitos científicos de pesquisa, que, segundo Curie (in DANIELLOU, 2004), procuram soluções para os problemas que os homens – tanto os planejadores quanto os executores – encontram no trabalho, problemas que os conhecimentos ou os saberes-fazer utilizados até então não mais permitem resolver. Isto implica olhar diferentemente o trabalho servindo-se, para tanto, de certa quantidade de conhecimentos disponíveis, mas ainda não utilizados e/ou os relacionando de maneira diferente.

Neste sentido, existem vários tipos de pesquisa, cuja hierarquização seria bastante problemática, da mesma forma como existem vários tipos de conhecimento. Por exemplo, os conhecimentos descritivos do botânico para o qual o valor se expressa em termos de verdade, são muito diferentes dos conhecimentos de avaliação da florista que se manifestam em termos de utilidade; estes conhecimentos não visam os mesmos objetivos e nem obedecem aos mesmos critérios. Assim também, a ergologia e outras disciplinas, por exemplo, estudam o homem nas suas relações de trabalho, no entanto, com objetivos e perspectivas diferentes, porém com o mesmo objeto de estudo.

Contudo, segundo Curie (in DANIELLOU, 2004), a não ser que se queira ver o mundo pelo buraco de uma agulha, o pesquisador, ainda que escolha seus temas preferidos, não tem o bel-prazer de circunscrevê-los ao sabor das teorias em moda. Segundo o autor, o pesquisador pode e deve teorizar, senão deixa de ser pesquisa, mas é o campo que decide em grande parte os critérios pertinentes e as variáveis que devem ser levadas em consideração. Em concordância, Schwartz (2003) afirma que a abordagem orientada pelos modelos abstratos, mesmo evoluindo para uma concepção participativa, continua a negar a historicidade dos atos dos trabalhadores, que somente participam enquanto fornecedores de informações, jamais como sujeitos capazes de assumir a qualidade do trabalho por meio de sua experiência, ainda que esta seja a única capaz de efetivamente assegurar a qualidade requerida.

Enfim, segundo Wisner (in DANIELLOU, 2004), o que é mais importante na metodologia que constitui a análise das atividades de trabalho é a sua heterogeneidade. Para ele, de um lado, há uma abordagem comportamental que resulta apenas em fatos objetivos e, de outro lado, uma abordagem subjetiva feita pela auto-confrontação e eventualmente completada pela interpretação coletiva. Pode-se considerar que esta heterogeneidade seja condenável se a análise das atividades for conectada a uma concepção teórica homogênea, tendo em vista que a complexidade é da natureza da atividade de trabalho. O autor afirma ainda que seria impossível compreender esta complexidade a partir de uma abordagem única. Para ele é necessário admitir o caráter inevitável da abordagem múltipla das atividades de trabalho.

3.1. OS CONTORNOS DA PRESENTE PESQUISA

A presente pesquisa tem como objetivo, conforme anunciado anteriormente, analisar a complexidade das situações de trabalho e buscar entender como os trabalhadores do setor de Espiralagem da Flexibrás Tubos Flexíveis Ltda interagem entre si e com as situações de trabalho na realização de suas atividades.

A Flexibrás, como é conhecida, é uma empresa situada no município de Vitória / ES, pertencente a um grupo multinacional francês, chamado Technip, e atua na área de fabricação de tubos flexíveis para exploração de petróleo em regiões marítimas (ramo off-shore). A escolha da empresa deveu-se à facilidade de acesso, por parte do pesquisador, à empresa a ser pesquisada, assim como a existência de uma demanda por estudo das situações de trabalho por parte dos trabalhadores e dos gestores do setor de Espiralagem, que, por sua vez, é o setor responsável por uma etapa do processo de fabricação dos tubos flexíveis - a camada zeta - que outorga ao tubo flexível resistência à pressão externa. Neste setor, como em todos os outros da empresa, a prescrição está muito presente em normas, instruções de trabalho e procedimentos operacionais rígidos (as normas antecedentes).

O setor de Espiralagem, por sua vez, é composto de duas linhas de espiralagem (SP5 e SP12), cada uma com uma espiraladora (SP é abreviatura de espiraladora) e dois bancos de bobinagem. Devido à demanda por parte dos trabalhadores e também dos gestores, foi

escolhida a espiraladora SP12 e seus dois bancos de bobinagem para serem estudados, pois esta é a única linha da empresa que nunca passou por nenhum tipo de estudo de avaliação das condições de trabalho.

A SP12 é composta de uma máquina principal (espiraladora propriamente dita) com dois “skids” (viradores de bobinas de tubos: um de emissão do tubo com a camada anterior e outro de recepção do tubo depois de espiralado). Há ainda os dois bancos de bobinagem que desenrolam o fio zeta a ser espiralado (matéria-prima), transferindo-o do “*spool*” que vem do fornecedor para as bobinas de fio alimentadoras da espiraladora. Para facilitar a compreensão do setor, a Figura 1, a seguir, apresenta o layout da SP12.

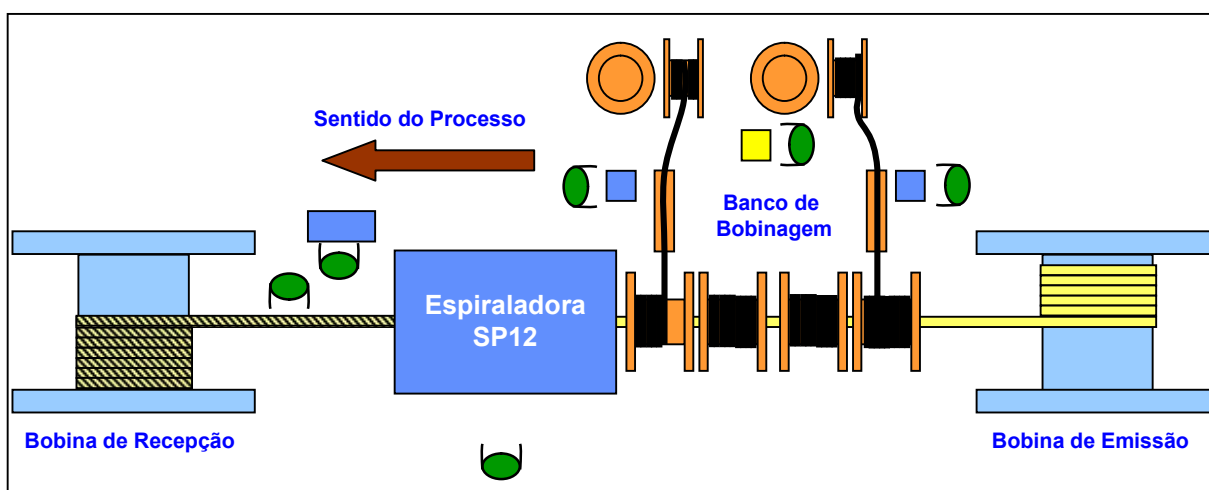


Figura 1: Layout da espiraladora SP12.

Quanto ao quadro funcional deste setor, este é composto de seis trabalhadores por turno: três trabalhadores para operarem os dois bancos de bobinagem (dois operadores e um auxiliar) e dois outros trabalhadores para operarem a espiraladora (um operador e um auxiliar), além do operador chefe de processo, que é o responsável no turno pela operação das duas espiraladoras e seus bancos de bobinagem. Há ainda o líder de fabricação, que é uma espécie de supervisor, que trabalha em horário administrativo e é responsável pela produção de todo o setor (faz planejamento, avalia as necessidades de produção e acompanha o desempenho da linha).

O setor trabalha em regime de turno de revezamento. No início da pesquisa a SP12 estava trabalhando em três turnos fixos (manhã, tarde e noite), de segunda a sábado, com folga aos

domingos. No entanto, no decorrer da pesquisa, devido à necessidade de aumentar a produção, passou-se a trabalhar em regime de turno de revezamento efetivamente. Este regime funciona com quatro turmas trabalhando intercaladamente quatro dias e folgando outros quatro dias. A jornada de trabalho passou de oito para doze horas diárias (dois dias de: seis às dezoito horas e outros dois dias de: dezoito às seis horas, depois quatro dias de folga e repete-se novamente o ciclo).

Quanto aos trabalhadores do setor, todos são do sexo masculino, recebem salário fixo e sem remuneração variável ou ganhos por produtividade. Em sua maioria, possuem curso técnico em mecânica concluído ou em conclusão. Quanto à idade, hoje há um equilíbrio entre trabalhadores “antigos”, mais experientes (alguns com até dezoito anos de empresa e nesta função), e “novatos”, pois a empresa está em franco processo de expansão. O Quadro 1, a seguir, apresenta alguns dados relativos aos trabalhadores do setor.

PERFIL DOS TRABALHADORES DO SETOR DE ESPIRALAGEM			
Idade	Tempo de Empresa	Escolaridade	Experiência Profissional
Média de 29 anos, sendo que 60% tem até 26 anos de idade.	Média de 5 anos, sendo que 35% tem cerca de um ano de empresa e 60% tem menos que 3,5 anos.	70% dos trabalhadores possuem curso técnico completo ou em conclusão, 20% possuem o ensino médio e 10% o ensino fundamental.	90% dos trabalhadores já trabalharam em outras empresas, no entanto apenas 35% dos trabalhadores possuem uma sólida experiência de indústria por terem trabalhado em outras empresas por mais de 5 anos.

Quadro 1: Perfil dos trabalhadores do setor de espiralagem.

Mediante esta breve contextualização, pode-se verificar a necessidade de uma metodologia apropriada para o estudo das situações de trabalho deste setor, pois o cálculo tradicional de tempos e movimentos não pode dar conta de todos os aspectos do trabalho e, sobretudo, subestima amplamente a importância dos incidentes de todos os tipos (TEIGER et al. in FIGUEIREDO et al., 2004). Em contrapartida, a análise da atividade de trabalho se confronta com a análise de todos os elementos do trabalho - modos operacionais, história de vida dos trabalhadores, ambiente e condições de trabalho - assim como as dramáticas do uso de si, compondo assim uma análise multifacetada para interpretação dos fatos.

3.2. O ACOMPANHAMENTO DOS TRABALHADORES

Pode-se aproximar a análise das situações de trabalho do diagnóstico médico, uma vez que, nos dois casos, o objetivo é indicado com precisão e uma solução é buscada. Todavia em medicina, trata-se de examinar e curar uma pessoa precisa, enquanto que na análise das situações de trabalho é necessário considerar uma situação de trabalho e cuidar para que ela convenha à grande maioria dos trabalhadores a ela expostos, contudo, sem desconsiderar as individualidades existentes e divergentes.

Dessa forma, “não existe um modelo único de ação e sim uma abordagem particular para cada ação” (GUÉRIN et al., 2004, p.82). Também não se pode agir por meio de uma abordagem baseada na simples aplicação de ferramentas pré-construídas, pois é a riqueza dos ajustes, das regulações introduzidas ao longo de toda ação que condiciona o seu sucesso. Assim, segundo Guérin e outros (2004), uma ação é eficaz quando comporta uma análise da atividade de trabalho que contribua para desvendar as estratégias usadas pelos operadores a fim de efetuar sua tarefa.

Por conseguinte, optou-se por realizar um estudo de caso, que, segundo Yin (2005, p. 32), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas”.

Godoy (1995b) afirma, ainda, que o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa qualitativa, cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente, um exame detalhado de um ambiente, de uma situação de trabalho. A pesquisa qualitativa, ainda segundo Godoy (1995a), não procura, por sua vez, enumerar ou medir eventos estudados. Ela parte de questões ou focos de interesses amplos, envolve a obtenção de dados descritivos sobre processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação de estudo. Assim, a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental.

Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. Deste modo, para Godoy (1995a), um fenômeno pode ser

mais bem observado e compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte. Dessa forma, no trabalho intensivo de campo, os dados coletados aparecem sob a forma de transcrições de conversas, anotações das observações de campo (diários de campo), que devem assumir um caráter de grande importância, análise de variados tipos de documentos, além de outras formas de abordagem que serão descritas a seu tempo.

Para o efetivo trabalho de campo desta pesquisa e para facilitar a sua análise, os trabalhadores da Espiraladora SP12, que são os protagonistas das atividades, foram comparados ao conceito do grupo homogêneo de produção apresentado por Clot (1999). Segundo o autor, este grupo é o instrumento vivo de avaliação dos riscos e de validação coletiva dos resultados obtidos, sendo que esta validação coletiva é um processo que tem uma continuidade histórica. O grupo homogêneo de produção, portanto, não é somente um grupo social passageiro, mas sim um grupo portador de conhecimentos sólidos; não somente da experiência bruta de seus membros, como também daqueles que já o deixaram e, em particular, dos julgamentos de valor que eles estabeleceram.

Pode-se dizer que com este grupo deu-se origem a uma “Comunidade Ampliada de Pesquisa”, tal qual, Figueiredo e Athayde (2005), quando estudaram as atividades dos trabalhadores de mergulho profundo na Bacia de Campos, pois na presente pesquisa, envolveu-se um pesquisador direto, um grupo de trabalhadores diretamente interessados (o grupo homogêneo de produção), um líder de produção (chefia imediata do grupo homogêneo de produção), assim como uma pesquisadora indireta, que acompanhava a pesquisa, sem participação sistemática na investigação na fábrica, porém atuante nos direcionamentos a serem tomados.

Após a definição destes conceitos, partiu-se para a construção dos dados propriamente dita. Usou-se, inicialmente, o método da observação participante, não observação no sentido de fiscalização, mas sim no sentido de estar presente e buscar compreender o não visível no desenvolvimento das atividades de trabalho. Buscou-se interagir com os trabalhadores e o ambiente de trabalho, fatores estes intervenientes que compõem a atividade de trabalho em si, pois se o que se quer é compreender o trabalho, é preciso observá-lo onde ele acontece, é preciso interagir com os trabalhadores, é preciso perguntar-lhes o que há a fazer e como o fazem. Neste sentido, segundo Godoy (1995a), o ambiente e as pessoas nele inseridas, devem ser olhados holisticamente: não sendo reduzidos a variáveis, mas observados como um todo, pois o pesquisador deve estar preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados ou o produto. A autora salienta que o interesse do investigador deve estar em

verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações diárias.

No entanto, ainda segundo a autora, não é possível compreender o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial, dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações. Dessa forma, a análise de uma situação de trabalho pressupõe um conhecimento global do processo de produção. Para tanto, buscou-se ler todos os procedimentos operacionais em vigor, assim como as normas de segurança e as instruções de trabalho aplicadas à Espiraladora SP12 e aos bancos de bobinagem. Ainda buscou-se informações técnicas a respeito do processo em si, tentando apreender as necessidades e variáveis operacionais aplicáveis a estas máquinas. Este levantamento documental resultou na leitura e interpretação de mais de 50 documentos referentes à prescrição das atividades. Buscou-se verificar o contexto e as condições nas quais os dados seriam obtidos, confrontando-se o que em tese deveria ser feito com o que realmente é feito, para evitar atribuir-lhes uma significação que não têm.

O objetivo, neste caso, não foi formular um julgamento de valor, mas sim situar as informações em seu contexto e procurar interpretá-las. Ademais, é importante salientar que a análise da atividade não deve se restringir a um estrito procedimento de verificação de hipóteses, mas deve manter-se aberta à observação e à investigação de elementos úteis para aprofundar a compreensão da atividade, daquilo que a condiciona e de suas conseqüências (GUÉRIN et al., 2004).

Com o intuito de cobrir essas premissas, lançou-se mão de um período de aproximadamente quatro meses de imersão total do pesquisador junto aos trabalhadores. Neste período o pesquisador esteve presente na área estudada cerca de seis horas diárias, participando das atividades realizadas pelos trabalhadores, fazendo acompanhamento *in loco* nos turnos matutino, vespertino e noturno. Durante este período, que poderíamos chamar de acompanhamento em campo, relatou-se os acontecimentos em um diário de campo, sempre se considerando os fatos e as condições do ambiente, tanto objetivas quanto subjetivas, presentes e percebidas nas situações em desenvolvimento.

Vale destacar que, segundo Guérin e outros (2004), é preciso ficar aberto a toda nova questão, pois a atividade não pode ser reduzida ao que é manifesto e observável, pois nem todas as conseqüências do trabalho são aparentes. Neste sentido, se a observação pode ser considerada

como o meio mais irrefutável para se chegar a um conhecimento da atividade real, em vários casos mostra-se insuficiente para compreender os motivos dessa atividade. Por outro lado, segundo Dejours (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994), é o trabalhador quem exercita a confrontação de si mesmo diante do seu trabalho, pois sua demanda é o resultado de uma história, o reflexo de relações muitas vezes conflitantes, mas sempre complexas. Portanto, segundo o autor, é útil devolver ao trabalhador essa forma de estruturação de sua própria situação para saber se ele se reconhece nela, se elementos foram esquecidos, minimizados ou ampliados exageradamente.

Como forma de suprir esta necessidade, optou-se por realizar atividades de validação das percepções obtidas durante o período de imersão do pesquisador junto aos trabalhadores, período este de verdadeiras interações entre ambos. Buscou-se uma alternativa viável para transparecer aos trabalhadores o andamento da pesquisa, pois segundo Godoy (1995b, p.27), “no estudo de caso, o ideal é que a análise esteja presente durante os vários estágios da pesquisa, pelo confronto dos dados com questões e proposições orientadoras do estudo”. Para tanto, realizaram-se quatro reuniões: uma com cada turma, para discutir com os grupos as percepções que até aquele momento haviam sido constatadas. Destas reuniões participaram o pesquisador direto, o grupo homogêneo de produção, dividido em suas respectivas turmas de trabalho por turnos e o líder de produção (chefia imediata), totalizando, assim, cerca de nove pessoas por reunião.

Com estas reuniões, pôde-se constatar, em conformidade com o exposto por Wisner (1994), que os raciocínios, o tratamento das informações, o planejamento das ações, só podem ser realmente apreendidos por meio das explicações dos trabalhadores. Seguindo as orientações de Wisner (1994), não se tratou de um pedido de opinião ao trabalhador, mas sim uma oportunidade de reconstituição dos raciocínios que este fazia ao longo do período em que foi acompanhado.

Por conseguinte, ainda como forma de apreensão das situações de trabalho, buscou-se uma técnica que permitisse maior aproximação com o indivíduo, pois, segundo Godoy (1995a), a ação deve se inscrever na relação entre as necessidades sociais e as possibilidades de transformação da situação e estar sintonizada com a vida da empresa. Deste modo, como forma de ampliação do conhecimento, fez-se uso de entrevistas semi-estruturadas e individuais com o líder de produção, três operadores chefe de processo, três operadores da espiraladora e dois operadores do banco de bobinagem, totalizando-se nove entrevistas.

Segundo Godoy (1995a), uma análise da atividade que não se inscreva numa análise do trabalho é incapaz de descortinar possibilidades de transformação, pois ignora o que, ao mesmo tempo, determina, constrange e autoriza a atividade concreta do trabalhador. Wisner (in DANIELLOU, 2004) afirma que a verdadeira apreensão das situações de trabalho aparece quando a palavra é considerada como um comportamento, um comportamento carregado de sentido, pois, para ele, a fala é pensamento ligado a palavras.

Consoante a isto, para análise dos dados da presente pesquisa, adotou-se a utilização de métodos indiretos de interpretação dos dados, buscando-se interpretar os sentidos que os trabalhadores dão ao seu trabalho e às suas falas quando reproduzem nas falas o seu trabalho e o contexto de sua realização. Em concordância, Laville e Dionne (1999) afirmam que o pesquisador deve decidir prender-se às nuances de sentido que existem entre as falas e aos elos lógicos entre essas falas, visto que a significação de um acontecimento reside largamente na especificidade de cada um de seus elementos e na das relações entre eles, especificidade que escapa amiúde ao domínio do mensurável.

Por fim, a presente pesquisa pretendeu basear-se nos conceitos metodológicos utilizados pela abordagem ergológica, tendo como balizar o conceito apresentado por Schwartz (2000b), do dispositivo a três pólos. Este dispositivo, segundo o autor, tem inicialmente, o pólo dos conceitos, que comporta materiais para o conhecimento, ou seja, o estudo da literatura disponível sobre o assunto. Em seguida, o pólo das “forças de convocação e de reconvocação”, que é o pólo dos saberes gerados nas atividades de trabalho e que só pode ser revelado por meio da interação com os trabalhadores. Enfim, o encontro fecundo destes dois pólos não pode se reproduzir senão pela existência de um terceiro pólo: aquele das exigências éticas e epistemológicas. O terceiro pólo contrariamente aos dois outros, não contém saberes pré-estocados ou saberes investidos nas atividades, mas impõe, de uma parte, uma certa humildade e, de outra parte, uma aceitação da disciplina, do conceito e de sua aprendizagem pelos protagonistas das atividades. E é com este intuito, com esta humildade e aceitação, que se passa agora à discussão da análise dos “dados” obtidos com a presente pesquisa. Intuito este que traz à tona possíveis interpretações que nunca serão absolutas, muito pelo contrário, serão sempre questionáveis e questionadoras, devido à grandiosidade do objeto deste estudo.

4. ANÁLISE DAS SITUAÇÕES DE TRABALHO

As situações de trabalho são compostas de histórias, experiências de vida de cada trabalhador ali presente e dos que por ali já passaram (SCHWARTZ, 2003). Por este motivo, as situações de trabalho devem ser analisadas no seu contexto histórico, pois estas experiências vividas influenciam nas construções das gestões do presente. Assim, é importante para a elaboração deste estudo conhecer um pouco da vivência de cada trabalhador envolvido nesta pesquisa, o que se pretende fazer neste momento.

4.1. OS TRABALHADORES E SUAS HISTÓRIAS DE VIDA

Como forma de conhecer a história de vida dos trabalhadores individualmente, o que contribui para a compreensão das situações estudadas, apresentam-se alguns aspectos de seus relatos históricos que foram verbalizados pelos próprios trabalhadores no decorrer do período de acompanhamento das situações em campo, assim como durante as entrevistas. Entretanto, sabe-se das limitações desta breve biografia, pois a mesma não dá conta de todos os aspectos e riqueza de características dos trabalhadores, contudo tem o objetivo de possibilitar a aproximação do leitor com essas pessoas e com a realidade vivida na empresa, acreditando-se que isso possa enriquecer o ponto de vista analítico.

A presente pesquisa, como um todo, abordou cerca de trinta trabalhadores que estavam presentes no setor de Espiralagem, divididos em quatro turmas de revezamento. No entanto, optou-se por apresentar aqui o histórico de vida dos mais atuantes no decurso da pesquisa, utilizando-se de nome fictício para cada trabalhador apresentado, no intuito de preservar a sua identidade e respeitar a sua privacidade.

O operador chefe de processo Alfredo é um bom exemplo disto. Sempre esteve atencioso e participativo nos momentos em que fora solicitado. Ele é casado, tem uma filha recém nascida, 33 anos de idade e mais de 10 anos de empresa. Iniciou sua vida profissional em uma

empresa de retífica de motores, onde foi operador de torno, o que segundo ele, lhe proporcionou experiência em medições com paquímetro, o que é muito utilizado hoje no desenvolvimento de suas atividades. Saindo de lá, foi trabalhar em uma empresa terceirizada na Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) como ajudante geral. Após algum tempo, o seu irmão abriu um restaurante e ele foi trabalhar com o mesmo. Neste restaurante ele tinha o cargo de gerente, mas na realidade era um “faz de tudo”: ajudava na balança, na cozinha, auxiliava os garçons, onde fosse necessário. Saiu do restaurante devido a um desentendimento familiar e foi trabalhar na Flexibras, onde, admitido como auxiliar, foi galgando promoções para operador e agora, operador chefe de processo. Parece comprometido com a empresa, mas também é preocupado com os demais trabalhadores do setor. Ele é bem-humorado, um cara brincalhão e descontraído e devido a isto, possui bom relacionamento com os demais operadores, pois todos demonstram gostar dele. É considerado democrático, participativo, ensina como fazer e é aberto e receptivo a sugestões, talvez por isto, a sua equipe seja unida. Ele é o articulador de todas as confraternizações do setor, idealiza, organiza e se dispõe a trabalhar para o bem comum. Sabe delegar atividades para que todos possam contribuir e sempre que são solicitados por ele a participar, o fazem de bom grado.

O Leônidas faz parte da equipe que trabalha com o Alfredo. Ele é auxiliar de fabricação e atua nas bobinadeiras. É solteiro, namora e sonha em se casar. Tem 23 anos de idade e pouco mais de um ano de empresa. Nunca havia trabalhado em indústria. Concluiu o curso técnico em 2006. Possui bom humor e tem boa integração com a equipe.

Outro componente da equipe que trabalha com o Alfredo é o Wilson. Ele é oficial de fabricação (operador) e atua nas bobinadeiras. Tem 23 anos de idade e um ano de empresa. Iniciou sua carreira profissional como menor aprendiz na Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST), em um convênio com o Senai no curso de elétrica geral, atuando no setor de lingotamento contínuo na área de elétrica. Saindo de lá, foi estagiar em uma contratada da própria CST, pois neste momento já estava na Escola Técnica Federal fazendo o curso de técnico em metalurgia. Nesta empresa atuava no escritório técnico, fazendo controles de manutenção e reformas de equipamentos. De lá foi para Eluma Tubos e Conexões como inspetor de qualidade, analista do CEP, onde ficou durante dois anos. Após isto foi trabalhar em uma empresa contratada da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) para atuar na área operacional, lidando com os efluentes oleosos. Mais tarde, foi *trainee* de operação da CVRD, o que não lhe agradou em nada e por este motivo optou por trabalhar na Flexibras. Hoje, está cursando faculdade de Direito (é bolsista em uma faculdade particular). Ele é bem humorado,

de bem com a vida, participativo e um pouco questionador. Gosta de dar sugestões e procura aprender o trabalho, buscando entender o seu funcionamento. É de família humilde, mas demonstra anseios de crescer na vida. Tem bom relacionamento com a equipe e é bem aceito pela mesma e parece preocupar-se com o bem comum.

O Cláudio é o operador chefe de processo de outra turma. Ele é casado, tem dois filhos, tem cerca de 40 anos de idade e mais de 12 anos de empresa. Antes trabalhou em uma oficina de usinagem. Não tem formação técnica. É introvertido, quase nunca sorri, aparentando até ser mal humorado. Parece ser pouco participativo, pois acha que tudo deve ser feito do seu jeito. É de difícil acesso e se mantém à distância, evitando se expor. Isto prejudica o seu relacionamento com os demais trabalhadores, resultando assim em reclamações do seu jeito de lidar com as pessoas. Em contrapartida, demonstra bom conhecimento do processo e aparenta ser comprometido com a empresa (literalmente veste a camisa). Normalmente é o operador que tem a maior produtividade do setor, pois faz tudo com muita agilidade e sem dar ênfase aos procedimentos de segurança, mas defende muito os procedimentos operacionais, pois sua preocupação maior é com a produção.

O Izaque é o braço direito do Cláudio. É o preferido dele dentre todos os trabalhadores do setor. Ele é oficial de fabricação (operador) e atua na espiraladora. É casado e não tem filhos, tem 26 anos de idade e pouco mais de um ano de empresa. Antes, trabalhou em uma prestadora de serviços da CST como mecânico. Ele possui curso técnico em metalurgia pelo CEFETES. Literalmente “veste a camisa da empresa”, é daqueles que tudo está bom, podendo até reclamar de algumas atitudes dos demais operadores, mas nunca da empresa. Demonstra ser obediente e não é questionador. Possui considerável vigor físico e faz uso disto, chegando a ser considerado um pouco bronco. Muitas vezes, tarefas que seriam realizadas por dois ou mais operadores, ele as faz sozinho. É um dos poucos operadores que gosta de trabalhar com o Cláudio, talvez até pela semelhança existente entre eles, portanto a liderança não os separa, pois a recíproca é verdadeira.

Outro componente da equipe que trabalha com o Cláudio é o Álcio. Ele é auxiliar de fabricação e atua na bobinadeira. Ele tem 33 anos de idade e sete meses de empresa. É casado, mas não tem filhos. Iniciou sua carreira profissional como almoxarife e depois foi trabalhar na área administrativa como auxiliar, chegando a ser chefe de departamento num escritório de uma empresa de construção civil. Em seguida, passou a ser bancário e logo após foi trabalhar em uma empresa fabricante de fertilizantes. Iniciou, nesta empresa, na área de faturamento e

depois foi promovido a comprador, o que segundo ele foi muito estressante, pois havia muita cobrança. Neste período fez um curso técnico em segurança do trabalho e foi trabalhar em uma prestadora de serviços na oficina de vagões da CVRD, atuando como técnico de segurança. Saiu de lá e foi para Itália trabalhar em uma fábrica de vinhos como operário, onde passou dois anos. Agora está concluindo o curso técnico em mecânica, mas já é formado em contabilidade e informática, além de segurança no trabalho. É um aprendiz dedicado, procura seguir os procedimentos e sempre está a procura de ajudar alguém, pois “não corre de nenhum serviço”. É de bom relacionamento, está bem integrado à equipe e demonstra contentamento por estar trabalhando na empresa.

O Dalmo é o operador chefe de processo da terceira turma. Ele tem 40 anos de idade e mais de 10 anos de empresa, é casado e tem dois filhos. Sempre teve empregos de longa duração. Trabalhou cinco anos em uma empresa de conexões no setor de qualidade. Começou como controlador e foi mais tarde promovido a líder de equipe. Depois disto trabalhou em uma fábrica de granitos como operador, onde ficou por mais de quatro anos. A empresa fechou e aí surgiu a oportunidade de trabalhar na Flexibras, como auxiliar, sendo promovido à oficial e agora, a operador chefe de processo. Possui formação técnica em mecânica e demonstra bom conhecimento do processo. Aparenta ser sério, introvertido, mas na realidade é bem-humorado e de bom relacionamento com a equipe, sendo de fácil acesso e tendo boa aceitação de todos.

O Michel é um dos integrantes da equipe que trabalha com o Dalmo. Ele é auxiliar de fabricação, atua na espiraladora, tem 24 anos de idade e pouco mais de um ano de empresa. Trabalhou antes em uma empresa terceirizada na CST, atuando na área de manutenção. Concluiu o curso técnico em 2006. É solteiro, é surfista e tem um jeito despojado de ser. É bem humorado e tem boa integração com a equipe.

O Wallace é outro componente da equipe que trabalha com o Dalmo. Ele é auxiliar de fabricação e atuava nas bobinadeiras, mas depois foi deslocado para a espiraladora. Tem 25 anos de idade e pouco mais de um ano de empresa. É solteiro e tem um namoro instável (termina e volta). Sua família é de Minas Gerais e seu pai trabalhava em uma empresa estatal. Quando seu pai foi desligado da empresa, eles vieram para Vitória, para uma casa onde moravam alguns parentes e que lhes deram guarida. Devido às necessidades, ingressou no mundo do trabalho aos 16 anos, trabalhando como auxiliar numa farmácia, fazendo serviços de limpeza e arrumação. Depois foi trabalhar em uma serralheria, sendo ajudante geral, onde

ficou até completar 22 anos (até este período ele só havia concluído o ensino fundamental). Em seguida, foi trabalhar em uma empresa como vendedor, atendendo ao pequeno varejo (padarias, mercados, bares, pequenos comércios em geral). Na nova área, foi influenciado a retornar aos estudos, o que fez prontamente. Fez um supletivo e ingressou em um curso técnico em mecânica, que foi concluído em 2006. Durante o curso, estagiou na oficina de vagões da CVRD (foi quando começou a trabalhar na indústria). Encerrado o seu estágio, ele foi trabalhar em uma contratada da Belgo Mineira na área de manutenção. Durante este período, montou um pequeno negócio, trabalhava nas horas vagas com impressão de camisas, cartazes, faixas, fachadas de lojas, etc. Saiu da empresa para se dedicar ao negócio próprio, mas o mesmo não deu resultado satisfatório. Então buscou emprego e foi trabalhar na Flexibrás.

O Wallace demonstra ambição (quer crescer e ter melhor condição financeira), interesse e comprometimento. É questionador e não aceita facilmente orientações, pois segundo ele mesmo, para fazer uma tarefa de bom grado tem que entender o motivo e concordar com ele. É bem-humorado e faz brincadeiras com todos (ele criou uma brincadeira de colar as coisas no capacete ou nas costas dos outros operadores sem que eles vejam; hoje a maioria faz o mesmo e a todo o momento verificam se há alguma coisa colada em seus capacetes ou em suas costas; é uma brincadeira simples, mas quase todos se divertem com ela; qualquer um que tenha algo preso no capacete é motivo de chacota dos demais companheiros, tudo em boa harmonia, com a complacência e participação da maioria). O Wallace, ainda, é bem relacionado e articulado com os demais, pois tem facilidade de comunicação, boa oratória e argumentação. É criativo e ativo, sempre procurando fazer algo diferente dos padrões, procurando uma forma mais fácil de executar as tarefas. Tem algumas limitações técnicas, especialmente no que se refere a cálculos.

O Clayton é o operador chefe de processo da quarta turma. Ele tem 37 anos de idade e mais de 10 anos de empresa. É casado e tem dois filhos. Se formou como técnico aos 15 anos pelo Senai e começou a estagiar em mecânica logo em seguida. Depois do estágio, foi para uma empresa que fabricava equipamentos pesados para prefeituras (betoneira, máquinas de fazer tijolos, manilhas, etc.). Trabalhou 10 anos nesta empresa, iniciando como técnico e depois, segundo suas próprias palavras, tornou-se o homem de confiança do dono da empresa, respondendo por toda parte técnica, orçamentos, projetos e execução. Neste período ele era atuante no movimento sindical, sendo, inclusive, demitido em duas ocasiões e recontratado logo em seguida. Ainda nesta empresa, idealizou e desenvolveu uma máquina automática de

fabricar tijolos e devido a isto foi convidado para trabalhar em um projeto para desenvolvimento de um equipamento de corte de árvores, uma parceria entre a Aracruz Celulose e a Metalúrgica Carapina. No entanto, por causa de um desentendimento com um dos donos desta empresa, ele foi demitido. Passou a se dedicar a sua vida religiosa, foi estudar teologia e atualmente é pastor de uma igreja evangélica, onde desenvolve um projeto social junto a uma comunidade carente. Com o nascimento do filho, houve a necessidade de reforçar o orçamento doméstico e isto o fez retornar ao mercado de trabalho. Foi quando começou a trabalhar na Flexibras.

O Francisco é oficial de fabricação e atua na espiraladora na equipe do Clayton. Tem 23 anos de idade e pouco mais de um ano de empresa. Ele é casado, tem uma filha recém nascida e sua esposa também trabalha fora. Iniciou sua vida profissional aos 12 anos, quando ingressou no Senai para fazer um curso de mecânica geral, sendo bolsista. Após dois anos, quando concluiu o curso, começou a estagiar na CVRD. Ao término do estágio, ainda com 15 anos de idade, trabalhou por três anos em uma oficina de usinagem como torneiro. Ao completar 18 anos foi trabalhar como mecânico de manutenção em uma empresa terceirizada da CST. Durante todo este período, ele continuou estudando e concluiu o curso técnico em mecânica pela Escola Técnica Federal. Neste ínterim, ainda conseguiu tempo para iniciar, juntamente com mais dois sócios, uma empresa de manutenção de pontes rolantes (equipamento de elevação de cargas). Entretanto, não obteve sucesso, pois um dos sócios vendeu todo o ferramental da empresa e ao que parece, fugiu. Todavia, ele não desistiu de ter o seu próprio negócio, pois ainda busca alternativas para viabilizar a sua empresa de manutenção. Ele é bem-humorado e benquisto por todos. Sempre busca alternativas para realizar as tarefas rotineiras, questionando e dando sugestões, mas não se indis põe com ninguém, pois mesmo quando é contrariado, faz o que lhe é solicitado, procurando argumentar com bom senso. Mesmo sendo jovem, pode ser considerado um profissional maduro.

O Evandro é outro componente da equipe que trabalha com o Clayton. Ele é oficial de fabricação e também atua na espiraladora. É solteiro, um verdadeiro “garotão que gosta de balada”. Tem 24 anos de idade e três de empresa. A Flexibrás é o seu primeiro emprego. Em 2007 concluirá o curso técnico em mecânica. Demonstra razoável ambição, pois fala que quer estudar para poder crescer na vida. Busca se antecipar às necessidades, mas é um pouco desajeitado e apresentando limitação técnica. Transparece possuir dificuldade com cálculos e trabalhos manuais. Há atividades que ele gosta de fazer e prontamente se candidata a realizá-las, mas há outras que não gosta e notavelmente se omite para não participar de sua realização

(principalmente atividades de montagem e desmontagem). É bem-humorado, falante, de bom relacionamento com a equipe, sendo agradável a convivência com ele. Não se pode dizer que seja criativo, nem questionador, mas gosta de entender o porquê das tarefas, porém quase nunca as questiona.

O Sílvio é outro oficial de fabricação que compõe a equipe que trabalha com o Clayton, atuando nas bobinadeiras. Ele é casado, tem dois filhos, 38 anos de idade e mais de 12 anos de empresa. Não possui formação acadêmica, mas serve de referência para todos como um dos trabalhadores mais antigos da área, pois é tranquilo e atencioso com os novatos. Gosta de fazer as coisas conforme determinam os procedimentos, e segundo ele mesmo, procura “trabalhar corretamente”. Antes de trabalhar na Flexibrás, trabalhou em lojas e pequenas oficinas.

O Carlos é o líder de fabricação e responsável por todo processo de espiralagem. Ele tem 35 anos de idade e mais de 15 anos de empresa. É casado e tem um filho pequeno. Possui curso técnico e entrou na Flexibras como auxiliar de fabricação. Obteve promoções, sendo oficial de fabricação e operador chefe de processo, passando, inclusive, por outros setores da empresa. Ele tem espírito de liderança, é bom negociador e compreensivo com os seus subordinados, no entanto, não “passa a mão na cabeça” de ninguém, pois é direto e objetivo. Sabe da sua responsabilidade, mas não se deixa dominar pela empresa. Apesar de “vestir a camisa da empresa”, não compartilha com todas as políticas adotadas pela mesma (certa vez se recusou a ir a um churrasco pago para os líderes e operadores “chave”, como forma de protesto e solidariedade a todos os outros trabalhadores, pois segundo ele, “as conquistas são resultado do trabalho de todos, não de uma elite”). “Põe a mão na massa” quando é necessário, e está sempre disponível para colaborar, pois é bom planejador e executor. É bem-humorado e, nas devidas proporções, é benquisto pelos operadores, contudo, nota-se uma barreira, certo distanciamento entre chefe e subordinado.

Por fim, vale ainda apresentar o pesquisador da presente pesquisa, que tem 31 anos de idade e mais de 10 anos de experiência profissional em indústrias. Ele é casado, graduado em Tecnologia Mecânica e tem especialização em Engenharia de Produção, ambos pela Universidade Federal do Espírito Santo. Iniciou sua vida profissional aos 15 anos como office boy na Aracruz Celulose e foi galgando promoções, passando por auxiliar de segurança do trabalho a operador industrial em diversas áreas desta empresa, na qual ficou por 10 anos. Após concluir o curso de especialização obteve uma oportunidade profissional e foi trabalhar

na Chocolates Garoto como engenheiro de produção, passando por todo o processo produtivo e permanecendo nesta organização por 06 anos. Após este período, foi trabalhar na Flexibras, empresa em estudo, como engenheiro de produção, na qual permaneceu por cerca de um ano. Pode-se acrescentar que o interesse do pesquisador pelo tema em estudo se deve a inúmeros trabalhos desenvolvidos nestes anos atuando como engenheiro de produção, fazendo adequações de layout, balanceamento de linhas e descobrindo novos métodos de trabalho, percebendo-se durante estas situações a importância da atuação do homem frente às mudanças propostas..

Além de se conhecer o histórico de vida dos trabalhadores, interessa também o conhecimento do contexto organizacional, pois o mesmo é importante para a análise e interpretação das situações de trabalho. Assim, a seguir, pretende-se abordar o contexto organizacional com informações sobre o ambiente de trabalho e suas possíveis implicações sobre os trabalhadores.

4.2. O AMBIENTE DE TRABALHO E SUAS IMPLICAÇÕES

Esta seção procura descrever o ambiente de trabalho no setor estudado para a apreensão: do contexto organizacional em que esses trabalhadores se inserem, das formas de interação dos trabalhadores, da sua dedicação à realização do trabalho e, também, do relacionamento entre os próprios trabalhadores.

Em termos de relacionamento no grupo, este é amistoso, tanto entre os pares quanto na relação com a chefia. Pode-se afirmar isto com base nas interações vivenciadas pelo pesquisador no período de acompanhamento em campo, pois por inúmeras vezes, presenciou-se o líder Carlos participando ativamente dos ajustes e das demais atividades do setor, que de acordo com a hierarquia e a divisão das tarefas, seriam de responsabilidade dos operadores.

Outro fato que pode demonstrar a integração da equipe foi o ocorrido durante uma das reuniões de validação e análise dos dados, em que o operador chefe de processo Alfredo defendeu veementemente a condição de trabalho dos operadores das bobinadeiras. Na ocasião discutia-se a necessidade de alteração da tarefa de reparo dos fios, pois na mesma perdia-se

muito tempo, além de demandar muito esforço físico para sua execução. Todos concordavam que a tarefa carecia de uma revisão, um estudo, uma alteração, mas quando surgiu uma sugestão de se fazer este reparo na unidade de laminação - que é a fornecedora dos fios - houve desacordo, um posicionamento defensivo e contrário por parte dos operadores. Houve muita discussão a este respeito na reunião, mas sempre no sentido de defender a permanência dos operadores das bobinadeiras, justificando a importância das atividades que são desenvolvidas pelos mesmos, pois estes temiam que com a transferência desta tarefa o posto de trabalho que a executa também fosse extinto. Em nenhum momento, discordou-se da viabilidade e dos ganhos que se poderiam obter com esta alteração, mas tentou-se defender a permanência dos trabalhadores em seus postos. No entanto, após discorrer sobre as vantagens desta transferência e constatada a necessidade de permanência dos operadores (pois os mesmos realizam outras tarefas além desta) o assunto foi tido como satisfatório por todos e todos incentivaram a realização da transferência desta tarefa para a unidade de laminação.

Por outro lado, apesar de não ser um ponto que se propôs analisar, pôde-se notar presente o “fator competitivo” mesmo que não explicitado, mas ativo ao longo do período de interação. Competição que se fez notada entre os trabalhadores individualmente e entre as turmas dos turnos de revezamento, pois há um contexto sócio-organizacional que leva os trabalhadores a agirem assim. Esta competição pôde ser percebida pelo pesquisador em muitos momentos que normalmente se apresentavam na forma de uma comemoração explícita, por um dos trabalhadores quando da execução de uma tarefa bem realizada e, em contrapartida, pela negação deste feito e/ou pela busca de um defeito por parte dos demais trabalhadores. Como exemplo, pode-se citar o fato ocorrido no momento em que o operador Francisco comemorou o resultado obtido quando o mesmo estava realizando a tarefa de fixação de uma manchete (que é uma terminação do tubo que serve como acabamento e ponto de fixação para movimentação do tubo).

Esta tarefa é realizada ao final da produção de um tubo e segue o seguinte procedimento prescrito: primeiro coloca-se a manchete na ponta do tubo e marca-se o fio para cortá-lo, a fim de que o mesmo se encaixe nas saliências da manchete, de modo a ficar fixo com segurança. Após marcar e cortar o fio, o Francisco recolocou a manchete na ponta do tubo e constatou que a mesma se encaixou perfeitamente, sem folgas ou interferência, ou seja, tanto a marcação quanto o corte foram precisos. Imediatamente ele conclamou todos a que fossem ver com que perícia executara tal tarefa. No entanto, quando se achegaram para ver, o que se podia ouvir eram frases de negação: “- eu sempre faço assim”, “- esta é a primeira vez que

você consegue fazer isto?” e outras mais. Estes fatos mostraram-se comuns em todos os turnos, pois os operadores não se sentiam à vontade em elogiar o trabalho do outro, porquanto a competição parece estar presente nas “entrelinhas” do contexto produtivo.

Outro fato que vale destacar é a competição pela produtividade entre as turmas/turnos. Por exemplo, quando chegava o momento da troca de turno, os trabalhadores procuravam comparar as produções realizadas. Sempre que os trabalhadores que estavam saindo conseguiam uma boa produção, estes comentavam a quantidade produzida, exaltando-a e comemorando-a. No entanto, quando não atingiam uma produção satisfatória, omitiam tal informação, pormenorizando-a. Por outro lado, quando os trabalhadores do outro turno notavam tal fato, faziam questão de notificar que a produção havia sido insatisfatória.

Outro fato ilustrativo da competição presente entre as turmas/turnos é o fato da escolha dos *spools* de fio a bobinar (embalagem de fio que vem enrolado do fornecedor e que deve ser transferido/bobinado para a espiraladora). Quando os trabalhadores carregavam os *spools* que eles mesmos bobinariam, procuravam selecionar os que tinham poucos defeitos. Entretanto, quando no final do turno carregavam os *spools* que seriam bobinados no turno subsequente, escolhiam os que tinham maior quantidade de defeitos, pois assim, segundo eles mesmos, dificultariam a produção do turno seguinte e ainda reduziriam a chance de terem que bobinar um *spool* com muitos defeitos no próximo dia.

Este foi um fato notório nas turmas mesmo não sendo procedimento prescrito. Foi também um assunto abordado nas reuniões de validação e análise dos dados, pois os trabalhadores se sentiam incomodados com tal fato, mas, mesmo assim, o faziam. No decorrer das reuniões, pôde-se acordar, partindo da solicitação dos próprios trabalhadores, que tal prática fosse abolida e que todos passassem a carregar os *spools* com base na ordem de chegada dos mesmos no setor e não mais com base no número de defeitos. Esta mudança acordada em grupo foi uma pequena transformação na execução da atividade.

É interessante observar que a competição presente no ambiente de trabalho, faz parte também do contexto produtivo da empresa estudada, da busca da mesma pela expansão do controle sobre os processos de trabalho, assim como da busca pela intensificação do ritmo do trabalho. Isto pôde ser constatado na fala do operador Francisco durante o período de acompanhamento quando o mesmo se refere à intensificação do seu próprio trabalho. Segundo ele, “a máquina tem metas para cumprir e essas metas são cobradas. São cobradas do nosso gerente, o nosso

gerente cobra do nosso líder e o nosso líder cobra da gente”. Estabelece-se, assim, uma cadeia de pressão e pode-se dizer de indução da competição, sempre em busca da máxima produtividade, estabelecida pela lógica da gestão e do modelo social dominante, ou seja, com base na ideologia de que melhores índices resultam em segurança de empregos para aqueles que se inserem nesta racionalidade.

Esta cobrança sobre os trabalhadores os obriga a estarem em estado freqüente de alerta. Por inúmeras vezes, pôde-se constatar que, ao menor barulho, ao menor sinal, o operador se via em uma situação de alerta máximo, buscando formas de resolver uma situação de problema que simplesmente inexistia ou ainda não existia, mas que para ele poderia ser um sinal de perda de produção futura.

Neste sentido os trabalhadores são instados a se entenderem como “únicos” responsáveis pela produtividade, absorvendo responsabilidades que poderiam não gerir, chegando-se ao ponto de se responsabilizarem pelo insucesso, inclusive na sua ausência, o que pôde ser constatado na fala do operador chefe Alfredo durante sua entrevista: “- vamos supor que eu falte. Já pensou se eu faltar e os caras não derem conta? Com os operadores que tem... vai ficar ruim é para mim, como operador chefe, não para eles.”

Logo, essa ofensiva impõe aos trabalhadores uma pressão sobre os mesmos, pois estes não têm domínio sobre todos os fatores ou recursos intermitentes e inerentes aos processos de produção, mas são responsabilizados como se tivessem. Deste modo, os trabalhadores se vêem em uma encruzilhada, na busca da máxima produção possível. Encruzilhada esta que diz respeito às variabilidades dos processos e a negação das possibilidades de falha, resultando assim na obrigação de acerto e cumprimento dos objetivos pré-estabelecidos, pois, segundo o operador Francisco, “quando a gente erra tem que correr atrás para não errar mais e tentar consertar o erro. No entanto, quando acerta, você está fazendo a obrigação.”

A organização, por sua vez, procura disfarçar esta pressão tentando mascarar essa relação de poder e dominação. Conforme abordado anteriormente, segundo Faria e Hopfer (2003), a organização, com este intuito, apresenta a sua “realidade” das relações sociais, buscando influenciar na construção dos processos subjetivos, processos estes em constante mutação (PETINELLI-SOUZA, 2006), intentando, assim, construir uma relação amistosa entre o trabalhador e a organização, na expectativa de que o mesmo se deixe influenciar pelo discurso apresentado. As falas do auxiliar Wallace durante sua entrevista demonstram esta tentativa da

organização de buscar apresentar sua “realidade” ao trabalhador, de forma que o submeta a uma racionalidade do trabalho:

Eu entrei numa empresa que pertence a um grande grupo, porém, ela tem uma estrutura de uma empresa pequena. Dá a entender que vai lhe dar uma condição de trabalho boa, mas quando você chega aqui você vê que não é exatamente aquilo.

Desde a primeira reunião que você participa, desde quando você entra na empresa, que o cara vira e diz: ‘olha vocês vão escutar desincentivos [...] mas isto não reflete a verdade’. Mas quando você chega aí você vê que aquilo é realmente verdade e que a empresa está tentando mascarar. Desde que você entra na empresa, eles já tentam passar esta visão para você: ‘de que aqui é um local bom de trabalho’.

Outro fato manifesto desta tentativa de influência pelo discurso transpareceu quando o líder Carlos, nas reuniões, fazendo uso das atribuições do seu cargo, fez menção da necessidade do “comprometimento” por parte dos trabalhadores e da busca da antecipação dos problemas futuros. Ele instou todos a refletirem sobre o comprometimento no trabalho, nas questões de antecipação das necessidades:

[...] algumas vezes nós estamos ganhando tempo na execução das tarefas, mas perdendo todo este tempo e até mais na preparação. Por exemplo, reduzimos o tempo no processo de solda de 90 para 60 min, mas já presenciei algumas vezes a linha parar para solda, sem ter disco de corte. Então o operador vai até o almoxarifado requisitar um, trocar o que está na esmerilhadeira, e depois começa o processo de solda. Com isto já perdemos mais de uma hora, mais que o tempo que reduzimos. Portanto, não adianta tentarmos melhorar os procedimentos se não conseguirmos antecipar as necessidades. Temos que trabalhar preventivamente.

O líder Carlos insistiu, ainda, que tudo isto pode ser antecipado, pois, segundo ele, “deve-se planejar a execução das tarefas rotineiras e estar preparado para eventualidades”. A equipe, nas reuniões, reconheceu que há espaço para melhoria, mas demonstrando ciência de suas necessidades e capacidades, insistiu também na contrapartida da empresa em disponibilizar recursos suficientes e eficientes para auxiliar nas tarefas, pois segundo os operadores, a cobrança é intensa, mas não há recursos necessários:

[...] muitas vezes parece que a gente não quer fazer as coisas, mas não é isso que acontece. Quantas vezes a gente já pediu uma máquina de solda nova? Não temos. Quando a gente precisa, tem que sair pedindo emprestado aos outros. Muitas vezes, uma solda que demoraria cerca de vinte minutos a gente leva quase uma hora só para conseguir uma máquina emprestada. Ai atrasa tudo e parece que a gente fez corpo mole, mas não é isso. Entendo que a empresa tem que propiciar condições mínimas para nós. Condições mínimas não, condições plenas, as melhores condições possíveis. Se tivermos boas condições, poderemos realizar um bom trabalho (SÍLVIO, operador da bobinadeira).

Além da contradição, sempre presente, entre a busca do envolvimento do trabalhador e as condições oferecidas para que o mesmo trabalhador realize suas atividades, surgem ainda, novas demandas e incorporação de tarefas que antes não faziam parte das responsabilidades

dos trabalhadores. A cada momento surgem novas necessidades de adequação do processo ou nova diretriz quanto à sistemática já utilizada, resultando em renormatização das normas antecedentes, pois a realidade do trabalho apresenta-se distante do prescrito. Assim, em momentos como na troca de turnos, onde o líder Carlos estava conversando com os operadores chefes de processo, Clayton e Cláudio, orientando-os a respeito de alguns parâmetros do tubo que estaria por produzir. No caso, tratava-se de um tubo novo, com alguns parâmetros diferentes e específicos (coeficiente de resistência da solda elevado e, além disso, não poderia conter solda nos primeiros 30 m do tubo, o que não é comum nos tubos produzidos, pois era uma característica específica daquele projeto). O Clayton disse que aquelas informações não estavam contidas na ficha técnica da linha de produção - documento principal onde está, ou pelo menos deveriam estar, todos os parâmetros e informações para a produção de um tubo. O líder Carlos contra-argumentou:

[...] eu sei, o pessoal da Qualidade vacilou, mas a gente poderia ter perguntado sobre isto. A partir de agora, em toda linha, nós devemos perguntar sobre o coeficiente de solda e a questão de ter soldas nos primeiros metros. Podem ir acostumando, pois acho que isto será uma constante de agora em diante.

O operador chefe Cláudio também tomou partido e se manifestou: “[...] agora teremos que vigiar também o trabalho da Qualidade? Acho que isto deve vir de lá”. O líder prosseguiu: “A responsabilidade é deles, mas a gente tem a obrigação de verificar. Se eles esquecerem e a gente fizer errado, quem dança somos nós. É a gente que terá que desespirlar e refazer tudo de novo.” O operador chefe Clayton novamente se manifesta: “A partir de agora, então, nós teremos que desconfiar de tudo! Teremos que verificar tudo!” Pode-se imaginar a dificuldade dos operadores nesta situação? A ficha técnica, que para eles seria o guia, agora deve ser questionada quanto à sua veracidade. A situação, desta forma, ficou mais difícil e isto pôde-se ver expresso nas falas dos operadores chefes Cláudio e Clayton ao final da conversa.

Além destas novas demandas surge a incorporação de atividades que outrora eram de outros departamentos e que foram migrando para a operação no decorrer do tempo, sem que houvesse aumento do quadro funcional ou de uma contrapartida financeira e, muitas vezes, ainda, sem o devido preparo dos trabalhadores para absorção de tais tarefas, evidenciando, assim, o contexto de flexibilização do trabalho conforme abordado por Antunes e Alves (2004), Abrahão e Pinho (2002) e Lombardi (1997). Isso fica evidenciado quando o operador chefe de processo Dalmo demonstra desconforto por estar executando tarefas que outrora eram de responsabilidade do Controle de Qualidade. A operação absorveu todo o controle do

processo que é executado pelos próprios operadores, apresentando indícios da reestruturação produtiva nesta organização à semelhança do relatado em diversas pesquisas sobre o tema.

Isto resultou na incorporação de saberes e na transferência da gestão da qualidade do produto para os próprios operadores, gerando maiores responsabilidades, mas sem aumento do salário. Criou-se um local que se chama de posto de autocontrole, onde o próprio operador avalia a qualidade do produto que está produzindo. Caso identifique alguma não conformidade, esta deve ser notificada ao Controle de Qualidade que validará a avaliação e arguirá o operador quanto às causas da ocorrência da não conformidade. Portanto, além de absorver o “trabalho de outros”, o operador ainda tem que se expor, prestando contas dessa “ineficiência” para este terceiro que nem sequer está presente, ou ajudando no processo produtivo, e que muitas vezes, não tem o conhecimento técnico para compreender a razão da não conformidade ocorrida.

Desta forma, vê-se que a ofensiva pela produtividade está cada vez mais presente, intensificando os ritmos de trabalho, resultando em condições cada vez mais adversas para o trabalhador, que muitas vezes tem sido tratado pela organização como se fosse uma “máquina do processo produtivo”. Ao trabalhador, então, é requerido estar atento a todas as possibilidades e a todas as demandas, sendo necessário gerir as variabilidades que o processo produtivo pode trazer consigo, mesmo não tendo domínio sobre estas variabilidades e condições das quais o resultado do seu trabalho depende. Cabe destacar as dificuldades que este trabalhador enfrenta no decurso de suas atividades, na tentativa de gerir o trabalho e de dar conta de uma atividade complexa e ao mesmo tempo singular, requerendo que ele se envolva, interaja, resolva; ou seja, solicitando-o integralmente.

4.3. AS INTERAÇÕES DOS TRABALHADORES COM O SEU TRABALHO

Buscando atender as demandas emanadas dos atuais processos de trabalho, os trabalhadores necessitam de se adaptar, ou melhor, de se reconstruir a cada dia, buscando uma melhor desenvoltura frente às necessidades que lhe são requeridas. Conforme abordado anteriormente, ao longo de sua existência, eles inventam novas maneiras de pensar e de agir sobre eles mesmos, assim como sobre o ambiente que os cerca (NOUROUDINE in FIGUEIREDO et al., 2004).

Este homem que está inserido nos processos de subjetivação, sujeito a constantes mutações do ambiente de trabalho, se territorializa e se exterritorializa, suscetível às variações, inclusive, sofre influências de sua própria equipe de trabalho. Por exemplo, um novo membro que ingressa, assim como um membro antigo que sai, pode ser motivo de uma readaptação dos modos operatórios de toda a equipe, pois cada trabalhador traz consigo sua história de vida, seu estilo, seus argumentos, seus modos de trabalho, o que pode ocasionar uma divergência e uma readaptação dos modos de trabalhar já existentes na equipe, por mais que o ambiente esteja permeado de normas antecedentes. O operador Francisco reforça este aspecto quando comenta, em sua entrevista, sobre uma mudança na equipe, ocorrida durante a pesquisa, assim como sobre os esforços necessários para esta readequação:

Olha, sempre que acontece uma mudança de equipe, há certo tempo para as pessoas se entrosarem. É igual a um time de futebol. Você pode pegar todas as estrelas, mas se eles não estiverem jogando juntos ali... não vai sair nada. [...] Igual quando aconteceu esta mudança, quando entrou o regime de turno novo. Mescloou toda a equipe, mudou os líderes. [...] Aí você demora um tempo, mas isto é natural, pois cada um tem suas maneiras de realizar seu serviço. [...] No começo passa uns apertos, mas depois vai se ajustando. Com o tempo, vai brigando, ora você cede, ora o outro cede. Você acaba aprendendo o jeito do outro. Você acaba aprendendo e acaba passando também. Aí vai do entendimento de cada um. Onde que ele está errado, onde ele pode melhorar ou onde ele pode instruir a pessoa a melhorar. Isto é natural.

A mesma reação, frente à mudança de equipe, também pôde ser constatada na fala do operador chefe Alfredo:

[...] No começo é meio complicado, porque você tem que saber lidar com o problema de cada um. No começo é um sufoco. Cada um tem seu estilo de trabalho. Então, você tem que moldar a pessoa de novo. Ou na sua forma ou você se moldar a eles, ou eles a você. [...] Na verdade, cada um cede um pouquinho e a gente vai levando a vida.

Além de ceder e conseguir que o outro ceda, os trabalhadores também trazem consigo conhecimentos historicamente consolidados que serão agregados a todos da equipe, pois para eles o uso de si está integrado ao como realizar a atividade. Estes conhecimentos podem, portanto, não ser de uso específico da atividade que ora se realiza, mas podem ser provenientes de experiências passadas e podem emergir novamente quando há necessidade de resolução de problemas. São saberes práticos por eles incorporados que fluem quando solicitados pela atividade.

Neste sentido, pode-se remeter a uma situação onde a linha estava apresentando dificuldade de operação desde uma sexta-feira. Iniciou-se um tubo novo, que possuía uma matéria-prima nova (aço inox duplex) e era a primeira vez que se produzia com aquela matéria-prima. Passou-se todo o final de semana buscando-se soldar a fita (para emendá-la) e não houve êxito. O clima entre os operadores já estava pesado, pois já haviam tentado todos os recursos conhecidos até o momento, desde variar os ajustes da máquina de solda (corrente elétrica, velocidade de solda, quantidade de gás inerte), até a troca da botija de gás (suspeitava-se que o mesmo pudesse estar contaminado). Tentou-se de diversas maneiras, no entanto, sem êxito.

Consequentemente, com um espírito de total frustração, o engenheiro de solda praticamente “jogou a toalha”. Era possível notá-lo completamente desolado, sem rumo. O seu semblante estava carregado (tanto pelo cansaço, afinal foram quatro dias de mais de doze horas diárias de luta com a máquina de solda, quanto com o resultado negativo de suas investidas para resolução do problema). Após praticamente quatro dias de tentativas infrutíferas, um operador novato (com pouco mais de um mês de empresa), relatou que ele trabalhava em uma empresa de calçados e que quando eles não conseguiam “soldar” o couro para os calçados, eles inclinavam a emenda e isto facilitava o processo de soldagem. Ninguém concordou com essa idéia em princípio, pois inicialmente não se viu nenhuma consistência teórica na proposta, mas o mesmo insistiu e como se estava praticamente em um momento de desespero, sem nenhum outro caminho a trilhar, seguiu-se a sugestão, mesmo considerando-a pouco provável para a resolução do problema.

Contudo, o efeito desta ação foi extraordinário. O procedimento de soldagem utilizado na fábrica é conhecido como soldagem de topo, pois une as duas extremidades da fita em corte perpendicular (90°) ao comprimento longitudinal. Neste caso, cortaram-se as extremidades inclinadas (conforme orientação do operador novato), cerca de 55°, e procederam com a solda. Para surpresa de todos, a solda ficou boa na primeira tentativa. Notava-se, então, o

contentamento estampado no rosto do operador que deu a sugestão e, em contrapartida, o ar de descrença do engenheiro de soldas. Afinal, ele é uma pessoa qualificada, especialista em solda, trabalha há anos com isto, fez mestrado em materiais, teoricamente, seria a maior autoridade local no assunto. No entanto, um operador que acabara de entrar na empresa, sem a mesma formação e sem experiência em processo metal-mecânico, mas que trabalhara em uma indústria de calçados, obtendo assim saberes, experiência prática, vivência do trabalho real com associação de diferentes modos de trabalhar, deu uma sugestão inédita e para todos ali pouco provável, mas que para ele era algo comum em seu trabalho anterior e que sempre funcionava, e com isto resolveu o problema.

O problema foi solucionado e a linha voltou a produzir e iniciou-se um estudo para detectar qual a interferência do ângulo no processo de soldagem. Este fato demonstra a preocupação em gerir o conhecimento novo, os novos saberes, a busca pela renormatização das prescrições e das normas antecedentes. Agora surgiu uma nova variável do processo que até então era desconhecida. Surgiu o questionamento: será que 55° é o melhor ângulo? Com 45° o resultado será satisfatório? Os questionamentos foram feitos, os testes iniciaram-se, mas o tubo novo foi todo produzido com o ângulo de 55°, pois ninguém quis arriscar alterá-lo. Afinal, após quatro dias de tentativas infrutíferas, conseguiu-se uma “válvula de escape” para a produção fluir, portanto, segundo o engenheiro de solda: “agora que deu certo, não vamos mexer em nada. Primeiro vamos terminar este tubo que já está atrasado”.

É interessante notar que quando este tipo de acontecimento ocorre, é notório o contentamento do idealizador da solução, gratificado pelo reconhecimento coletivo do seu saber. Normalmente observa-se o mesmo comemorando, exaltando a ação tomada. A fala do operador Francisco durante sua entrevista corrobora com esta constatação:

[...] Muitas vezes, você dar uma solução para um problema gera uma satisfação também, uma satisfação própria. Você vê um negócio agarrado lá e toma uma decisão que dá certo, você fica feliz. Você não precisa sair espalhando para todo mundo. Mas você fica feliz, porque você resolveu um problema. Aquilo ali gera uma experiência para você, gera uma bagagem. Aquela situação ali não vai te preocupar mais, não vai te pegar mais. Quando ela aparecer de novo, você já sabe o que fazer.

De fato, o trabalhador no seu ato de trabalho está sempre presente, buscando algo que lhe agregue valor, pois seu trabalho é mais do que a simples execução de tarefas pré-determinadas. Ele, por sua vez, não busca somente atingir as metas e os objetivos estabelecidos, mas também, busca saciar seu desejo de realização, busca sua própria satisfação em virtude das vitórias alcançadas.

Pode-se destacar no fato apresentado a importância do fator humano no trabalho, o qual está em acordo com o pensamento de Schwartz (1998) quando aborda os ingredientes da competência. Para o autor, a eficácia na realização do trabalho está cerceada pela teoria e a prática, assim como a interação entre estas duas, que resulta na renormatização das normas antecedentes, culminando na ação transformadora do trabalho. Pôde-se constatar que os trabalhadores ao realizarem o seu trabalho adquirem saberes, os usam, transformam-nos em saberes práticos, adquirem novos saberes, transformam seus modos de trabalhar e os implementam, fazendo associações entre idéias e casos, entre teoria e prática, agindo portanto na renormatização de suas atividades.

4.4. O EFETIVO ATO DE TRABALHAR

O ato de trabalhar traz consigo muitas contradições, dentre as quais a busca pela satisfação pessoal, que pode ser alcançada por meio do atingimento de metas e objetivos pré-estabelecidos, frente às insatisfações geradas pelas prescrições das tarefas. Assim, há uma luta sempre presente, entre o desejo de desenvolver livremente a tarefa a que se propôs com a busca pela padronização, na maioria das vezes, sem sentido aparente para quem realiza a atividade, o que causa certo descontentamento por parte dos trabalhadores.

Os trabalhadores, por sua vez, se vêem constrangidos a executar tarefas que, para eles, nada acrescentam às suas funções. Na verdade, muitas delas, são vistas como verdadeiros empecilhos, atrapalhando o bom andamento do seu trabalho. Mesmo assim eles devem executá-las, pois, segundo suas próprias palavras, “isto está no procedimento e deve ser feito”. Inúmeras vezes pôde-se presenciar a execução de tarefas que para os operadores se mostravam sem sentido, no entanto eram constrangidos a executá-las. Um bom exemplo disto ocorre durante o *setup* de mudança de linha, quando o próximo tubo a ser produzido é idêntico ao que está em processo.

Para se iniciar um novo tubo, o procedimento determina que seja feita a homologação da máquina de solda, que é uma espécie de certificação, quando se constata que a máquina está boa para o trabalho, que está com a regulação correta. Esta homologação, no entanto, traz

muito atraso e, por esta razão, é muito contestada pelos operadores, pois, segundo o auxiliar Leônidas, isto gera atraso e resulta em uma condição desfavorável para eles, porquanto após sua liberação, têm que tirar o atraso da espera anterior. Isto demonstra também o foco na produtividade que é cobrado dos operadores em detrimento da preocupação com a qualidade.

Não vejo nenhuma necessidade disto, mas o procedimento é este. Tenho que aguardar a liberação do MIP [setor de Métodos]. Eles vêm aqui, pegam a documentação, nos perguntam se a máquina está boa e abrem uma nova documentação. Eles não fazem nada, nenhum ajuste. Mas nós temos que esperá-los. Vou fazer o que? [...] Não adianta questionar. Todo mundo sabe e acha que é desnecessário, mas mesmo assim tem que ser feito. A gente fica aqui parado esperando, perdendo tempo. Por enquanto, ficamos à toa, mas depois, quando eles liberam a máquina, é uma correria louca, pois temos que tirar o atraso, senão a SP12 pára (LEÔNIDAS, auxiliar de fabricação).

Este tipo de situação demonstra que questões fora do domínio dos trabalhadores interferem no seu trabalho e isto ocorreu em outras oportunidades e com outros operadores também. O operador chefe Alfredo, por exemplo, fez a mesma contestação durante uma troca de formato da máquina, quando da montagem de uma guia que segundo ele não havia nenhuma aplicação, pois a mesma havia sido projetada para ser um sistema de segurança contra o tensionamento do fio, contudo, os sensores necessários para esta ação não foram instalados, deixando deste modo a guia sem função. Mesmo assim, o procedimento determina que ela seja montada e os trabalhadores a montam, ainda que sob forte contestação e perda de tempo. Isto demonstra a força da prescrição, que neste caso mesmo se apresentando obsoleta e carente de renormatização, exige a execução de uma atividade com a qual discordam, mas que têm dificuldade ou pouca autonomia para transformar. Ou seja, os usos de si ficam claros nas atividades, mas não há autonomia sobre o processo de trabalho.

No entanto, nem todos discordam da necessidade de se cumprir o procedimento operacional. O Cláudio, por exemplo, exige que todos os trabalhadores de sua equipe respeitem e conheçam o que determina o procedimento. Isto pôde ser evidenciado em inúmeras ocasiões, dentre as quais num determinado dia, durante uma troca de formato, quando após passar a fita (outro material utilizado na espiralagem do tubo) por toda a máquina chegou a vez de fazer a emenda. O Cláudio, então, foi ajudar, pois esta tarefa necessita de dois operadores, e começou a orientar o Francisco, operador da espiraladora. O Cláudio conhecia o procedimento inteiro, todos os detalhes, os comprimentos das fitas, as distâncias a iniciar e terminar e ainda a sobreposição da fita menor. Ele ao falar tudo isto, sempre reafirmava sua competência: “sou bom mesmo... é assim que se faz”. O Francisco, por sua vez, cumpriu calado todo o procedimento, consentindo com isto. Ele concordava o tempo todo com o Cláudio, mas a sua

expressão facial indicava um descontentamento ou uma preocupação com esta tarefa, que inúmeras vezes era executada por outros operadores de maneira diferente do prescrito.

Contudo, o próprio Cláudio, muitas vezes, “burla” o procedimento em função de obter maior produtividade, distanciando seu discurso da prática. Pôde-se notar que nem sempre é possível ou preferível cumprir os procedimentos, pois, de acordo com os próprios trabalhadores quando entrevistados, inúmeras vezes, opta-se por não seguir o procedimento para se atingir a produção requerida. Há inúmeras situações onde isso acontece, não por uma insubordinação ao procedimento prescrito, mas sim por uma imposição dos processos de trabalho ao trabalhador, que, dado às variabilidades situacionais, se vê em dificuldade, na difícil decisão de cumprir ou não o procedimento, tendo em vista a obtenção ou não das metas de produção. São nestas situações que se exprimem as dramáticas do uso de si dos trabalhadores. Esta condição pode ser entendida pela fala do operador chefe de processo Alfredo, quando executando a tarefa de proteger uma bobina que recebe o tubo após a espiralagem, assim como pela fala do operador Francisco quando executando uma mudança de linha, relatam:

[...] Do nosso jeito não tem risco não, sempre fiz assim. E também se eu ficar esperando o empilhadeira, vou demorar muito e meu negócio é acabar logo isto para colocar a máquina para rodar, pois não posso ficar esperando tanto tempo. Deste modo gasto uns 30 min. Se for esperar a empilhadeira vou gastar umas quatro horas. Depois como é que eu justifico todo este atraso? Adianta falar que estava seguindo o procedimento? Eles aceitam isto? Não, eles querem é ver a máquina rodando. Não tem jeito, temos que produzir. (ALFREDO, operador chefe de processo).

[...] não dá para ficar esperando. [...] a gente tem que produzir. Se ficar aqui esperando baixar a pressão isso vai acabar lá pelo meio-dia [eram nove horas da manhã e a linha estava despressurizando desde às seis horas]. Demora muito. Então a gente faz um rasgo para ajudar a aliviar a pressão... assim agiliza o processo e eu consigo colocar a máquina para rodar antes do final do turno e já passo o turno com a linha produzindo. (FRANCISCO, operador da espiraladora)

Mesmo correndo riscos de repressão os trabalhadores assumem o que “deve ser feito”, do jeito que eles julgam mais conveniente, e prosseguem com a operação independente do procedimento, pois ficam entre duas determinações não congruentes: a cobrança da execução do procedimento e a realização da produção requerida. No entanto, como as duas alternativas não são possíveis simultaneamente, eles devem optar por qual caminho trilhar e qual o objetivo a atingir: cumprir o procedimento ou entregar a produção no tempo requerido.

Estes contraditórios presentes nos processos de trabalho, na verdade, são geridos pelos próprios trabalhadores. Todavia, segundo seus relatos durante o período de acompanhamento,

ao tomarem tal decisão, eles se expõem e ficam vulneráveis frente à chefia, pois se houver problemas eles serão cobrados e culpabilizados pela não aplicação do procedimento:

[...] enquanto estiver dando certo, ninguém questiona nada. Mas se acontecer alguma coisa de errado, a culpa toda é nossa. Quando a gente não cumpre o procedimento a gente assume a responsabilidade. Se der errado a culpa é nossa e aí sai de baixo, pois a cobrança bate forte. [...] mas se a gente não fizer assim, não consegue produzir. Eu vou ficar aqui parado esperando o dia todo? Eu coloco logo a máquina para rodar do meu jeito e seja o que Deus quiser. (ALFREDO, operador chefe de processo).

Deste modo, mesmo correndo riscos, eles assumem sua posição, na maioria das vezes, pela produção, abdicando do procedimento e demonstrando assim o pacto de gestão pela primazia da produtividade, que se apresenta como melhor opção para todos, no entanto, somente enquanto estiver dando o resultado esperado pela empresa.

Outra questão relacionada às variações, são as muitas variabilidades implícitas nos processos de trabalho e que são de todos os tipos: características pessoais distintas, variação no processo físico (equipamentos, etc.), novas demandas, etc., que o procedimento, na sua racionalidade, não consegue prever em todas as suas possibilidades. Ao se acompanhar um ajuste para o início da produção de um tubo no setor estudado, pôde-se constatar estas solicitações variáveis na fala dos operadores. O operador chefe Alfredo estava ensinando aos mais novos a realizarem o ajuste inicial da máquina e quando estes o questionaram se todas aquelas medidas não estariam na ficha técnica, o procedimento formal. Ele, então, respondeu:

No procedimento tem, mas ler no papel é uma coisa, fazer aqui na prática é outra. [...] Na teoria dá para fazer tudo calculando, mas na prática estes valores são só referência, o ajuste mesmo é no olho, pois tem que verificar o alinhamento do fio. Então, não adianta saber o que deve ser feito, tem que saber como fazer e porque está fazendo. A ficha técnica vem com todos os parâmetros especificados, mas se a GPR [camada anterior do processo] vier com diferença, pois eles consideram o diâmetro médio, a gente tem que ajeitar aqui no olho. E isto acontece só todo dia, pois é difícil vir igual. Na verdade, nunca vem igual durante todo o tramo. Imagina se eles conseguem a mesma medida em um quilômetro de tubo? Isso é impossível! Então a gente vai ajustando aqui de acordo com o processo.

Os eventos citados pelo operador chefe Alfredo permeiam as suas situações de trabalho e exigem dele, em conformidade com o exposto por Schwartz (1998), competências no sentido de conhecimentos adquiridos anteriormente frente aos usos de si na *práxis*. Exigem o entrecruzamento de um conhecimento teórico e prático das atividades de trabalho, assim como a abertura para novas demandas (ainda não vividas) e a implementação das renormatizações que o trabalho lhe imprime como referência. Isto demonstra que o trabalho nunca é igual, nunca é o mesmo, que os usos de si são fruto de um julgamento de valores e de histórias vividas, num processo de trabalho dinâmico e em constante mutação.

Vale citar, ainda, uma fala de outro operador durante o período de acompanhamento, também corroborando para a compreensão das variabilidades existentes nos processos de trabalho, e que as prescrições não conseguem suprir em sua totalidade, em sua diversidade:

Esta máquina exige muito da gente. Cada dia tem uma coisa nova. [...] A gente faz isto pelo menos três vezes por semana e agora a máquina não quer dar o ajuste de jeito nenhum. Ninguém sabe o que está acontecendo, mas a gente tem que resolver. [...] Tem que prestar muita atenção, pois deve ter alguma coisa errada, deve ser algum detalhe pequeno que a gente não está vendo, mas daqui a pouco vai rodar. [então ele brinca:] Nada como um dia após o outro. Principalmente se cada dia for diferente do outro, como é para nós. (FRANCISCO, operador da espiraladora).

Durante o acompanhamento de uma solda de troca de *spool* de fio “zeta 12 mm”, pôde-se notar uma mudança nos modos operatórios devido a este novo fio. Neste caso, todo o trabalho é feito de forma diferente, sempre deixando uma alternativa de escape, de fuga, caso o fio saia do controle dos operadores. Desta forma, até o posicionamento do corpo é diferente, pois é sempre evasivo, sempre deixando uma possibilidade de fuga. Outra diferenciação do modo operatório se fez notar quando todos passaram a utilizar todos os EPIs necessários, o que contraria a prática de não se utilizar jaleco de raspa e máscara de proteção facial para pequenas intervenções. Com o fio “zeta 12 mm”, entretanto, é diferente, pois para chegar perto do fio eles colocam o jaleco, luva e máscara. Durante a produção com este fio todo mundo anda o tempo todo de jaleco e máscara, o que não era observado nas demais situações.

Os próprios procedimentos operacionais, não os formais e sim as renormatizações operacionais criadas pelos próprios operadores, são diferentes. Por exemplo: para se realizar uma solda no fio é utilizado um carrinho com duas morsas para prender o fio em dois pontos distintos. Em nenhum outro caso pôde-se observar alguém utilizando estes dois pontos de apoio. Muito pelo contrário, eles sempre realizaram a solda, na parte externa do carrinho, depois do ponto de apoio utilizado. Para este fio, no entanto, eles o prendem nos dois pontos de apoio e trabalham no espaço entre os dois pontos (em cima do carrinho) e ainda fica um trabalhador de cada lado do carrinho segurando o fio. Ao se comentar isto com os trabalhadores, o auxiliar Leônidas respondeu: “este fio, se der bobeira levanta até o carrinho. Se prender de um lado só, ele não fica. Tem que prender dos dois lados e ainda segurar o fio para ele não levantar tudo. Até a máquina de solda, se a gente não colocar alinhado, quando a gente solta o fio, ele puxa a máquina”. Notou-se, então, que até o modo de posicionar o fio na máquina de solda é diferente. Eles dão uma volta no fio para ele ficar folgado e só depois o prendem na máquina. Com os outros fios, conforme observado, eles puxam direto da bobina e colocam na máquina de solda, sem folga.

Essa descrição ilustrou uma forma de renormatização presente no ato de trabalhar, criando as normas antecedentes que futuramente tornam-se prescrições. Renormatização como esta também pôde ser observada no ato de inspecionar o tubo que está em produção. O procedimento para tal tarefa determina que o operador fique observando o tubo em tempo integral, estático no posto de autocontrole a fim de identificar possíveis falhas. Inúmeras vezes pôde-se presenciar a cobrança exercida pela liderança quanto à observação do tubo por parte dos operadores. O auxiliar Wallace, durante o período de acompanhamento, expressou bem o quanto esta tarefa traz descontentamento aos trabalhadores: “Ficar olhando para este tubo me faz regredir intelectualmente. Eu não agüento isto, para mim não dá!”.

A prescrição, no entanto, não é cumprida conforme o procedimento, pois é humanamente impossível ficar 100% do tempo com olhar fixo para o tubo em movimento. Os operadores, portanto, observam-no por trechos, por partes, como uma forma de renormatização da tarefa, como uma fuga defensiva e eficaz da opressão que a monotonia desta tarefa lhes impõe. Logo, eles monitoram um determinado pedaço e se afastam, vão observar outras partes da máquina, fazer outras tarefas, depois voltam e conferem o próximo pedaço, assim, toda a extensão do tubo é vistoriada sem a necessidade da permanência estática no posto de inspeção. A prescrição da tarefa e a exigência da permanência do operador no posto de autocontrole observando o tubo para identificação de defeitos, resultam em monotonia e buscam controlar o operador não levando em conta a adequação às aptidões humanas.

Frente a estas tentativas de dominação de todos os tipos, os trabalhadores devem gerir suas atividades, suas necessidades e sua busca de realização e contentamento. Gestão esta que está sempre presente em todos os atos de trabalhar sob a forma da gestão de conhecimentos, do tempo, de pessoas, de relacionamentos, de variáveis e de variações, de constantes e de imprevistos.

[...] Aqui é uma loucura. Parece simples, mas cada dia aparece alguma coisa nova. Cada dia a gente enfrenta um problema diferente, cada dia eles inventam uma coisa nova para nós e a gente tem que se virar. E a gente se vira. Tenta alguma coisa, o outro ajuda, dá uma sugestão, pergunta para alguém de outra máquina. Pode ser difícil, mas a gente se vira e o trabalho sempre sai. (IZAQUE, operador da espiraladora).

Esta fala do operador Izaque salienta o apresentado por Machado, Bianco e Petinelli (2006) quando afirmam que o trabalhador ao desenvolver suas atividades faz opções, regulações, previsões, frente às variabilidades que lhe são impostas, numa busca contínua de alcançar ou superar os objetivos que lhe foram propostos, sendo levado a um processo de adaptação

constante, à necessidade de modificações das normas, das regras e dos procedimentos formais e informais, resultando em renormatização do seu trabalho.

Um bom exemplo destas gestões das demandas diárias pode ser dado com uma situação onde o operador Sílvio e o auxiliar Wilson estavam sucateando uma parte grande de fio de um *spool* na bobinadeira. Ao serem perguntados o porquê de estarem fazendo aquilo, eles prontamente responderam: “o fio está com muitos defeitos nesta parte, então não compensa reparar. É melhor cortar”. Mas quem decide se é melhor cortar ou reparar? É do sentimento dos trabalhadores ou tem algum parâmetro a ser seguido? O operador Sílvio ao se posicionar responde estas indagações:

Este fio nos próximos 50 m tem oito defeitos, como é zeta doze, não dá para perder tempo, é melhor sucatear [quando produz com zeta doze a bobinadeira não supre a produção da espiraladora e a mesma, normalmente, pára aguardando as bobinadeiras]. A gente analisa cada situação. Se fosse zeta oito, dependendo como estivesse a bobina, a gente até poderia reparar, mas zeta doze não dá para perder muito tempo. [...] A gente vê o que vai ser melhor para o processo e então toma a decisão.

Percebe-se neste exemplo, de modo ainda mais óbvio, a gestão dos operadores, pois reparar tantos defeitos em um pedaço tão pequeno de fio causa muito desgaste físico para eles, além, é claro, da perda de produção.

O operador Sílvio, neste feito, comentou que se fosse outro tipo de fio, eles não fariam o sucateamento. No entanto, todas às vezes que se presenciou em campo uma quantidade significativa de defeitos em um curto espaço de fio, todos os operadores sucatearam o fio, pois repará-lo demanda muito esforço físico e também faz com que a produção seja reduzida. Esta decisão sempre foi tomada com base na prerrogativa de que há uma relação de produção entre as bobinadeiras e a espiraladora, contudo a bitola do fio altera, e muito, esta relação. Com fio mais fino (6 e 8 mm) a produção da bobinadeira é maior do que o consumo da espiraladora. Em contrapartida, com o fio mais grosso (10 e 12 mm) esta relação se inverte, o consumo da espiraladora fica maior que a produção das bobinadeiras. Portanto, qualquer parada durante a bobinagem do fio 12 mm resulta em parada da espiraladora. No entanto, não é só no fio 12 mm que eles usam deste artifício (sucatear o fio com muitos defeitos) para aumentar a produção.

Conforme pôde-se presenciar e é claro descrever, a gestão do trabalho é algo presente e contínuo na vida dos trabalhadores, pois um simples ato de trabalho já é uma gestão de gestões, a qual não pode ser administrada ao longe. Trabalhar requer uma imersão do

trabalhador como um todo, requer que todas as variáveis sejam contempladas, analisadas e geridas. Isto faz com que os trabalhadores interajam em todos os momentos e com todos os componentes do seu trabalho, requerendo o uso pleno de suas aptidões pessoais, sociais ou profissionais, englobando teoria e prática no uso integral do sujeito constituído pelos processos de subjetivação ao longo de sua vida. Portanto, trabalhar requer o uso do trabalhador por ele mesmo, assim como a permissão do seu uso por outros, vivendo, deste modo, as dramáticas do uso de si nas situações de trabalho.

4.5. OS USOS DE SI DOS TRABALHADORES

Conforme abordado anteriormente, segundo Schwartz (in FIGUEIREDO et al., 2004), toda situação de trabalho pressupõe arbitragens, escolhas, ponderações, critérios, uma hierarquização de atos e de objetivos, de valores em nome dos quais essas decisões se elaboram. Dessa forma, ainda segundo Schwartz (2000a), todo trabalho é sempre uso de si, uso dramático de si: uso de si por outros e uso de si por si, pois é o indivíduo no seu ser que é convocado.

Esta convocação (ou seria intimação?) ficou evidenciada na fala do operador Izaque, após o mesmo ter repreendido o auxiliar Clóvis, que é novato e estava em período de aprendizado:

[...] ele precisa se antecipar, precisa ter mais disposição, precisa ajudar mais. Ele só faz as coisas se eu pedir. Assim não dá! Tem que ser mais ativo! Está vendo que eu estou precisando de ajuda e não se mexe, fica aí parado só olhando. Tem que se antecipar! Se continuar assim, nunca vai conseguir operar uma máquina sozinho. Se esperar o problema aparecer, já era! A gente tem que prevenir!

Esta “convocação” é fato notório em quase todos os operadores com mais de um ano de empresa, pois com o passar do tempo e com a tentativa de inculcação dos valores da organização nos trabalhadores, os mesmos passam a se dedicar efetivamente na resolução dos problemas ou até mesmo na sua prevenção, na tentativa de antecipação, na esperança de que não ocorra nenhuma eventualidade que possa lhes trazer atraso na produção. Neste ponto, os trabalhadores consentem com o seu uso, indo muitas vezes, além do que lhes é pedido, superando as expectativas e imposições de suas atividades de trabalho.

O operador Evandro é um bom exemplo disto, pois ele está sempre tentando antecipar possíveis problemas ou dificuldades. Está sempre se adiantando para providenciar as ferramentas e utensílios que serão necessários para a realização de suas atividades. Em certo dia durante o período de acompanhamento, ao ser questionado sobre esta sua atitude antecipatória, prevencionista, ele respondeu: “pois é, a gente tem que se adiantar, tem que se estruturar antes de começar a tarefa. [...] Eu sempre me preparo para as atividades.” E em outro caso, quando se presenciou um atraso por falta de máquina de solda, ocorrido com outro trabalhador, ele declarou: “[...] se fosse eu, já teria pego a máquina de solda e quando a linha parasse eu já estaria com a máquina pronta e não perderia tempo para ir buscá-la”.

Esta dedicação, este uso que se faz de si, para Schwartz (2000a), está sempre presente nas atividades de trabalho, sob a forma das dramáticas do uso de si. O autor salienta que este uso que se faz de si não é somente estático, fixo, mas também não cessa de mudar, segundo critérios ou configurações complexas onde os dispositivos materiais, os objetivos sociais impostos às subjetividades laboriosas, são sempre retrabalhados e reelaborados. Pôde-se perceber que o trabalhador ao “consentir” em fazer usos de si, está, por um lado, em busca de uma contrapartida que lhe seja favorável, buscando, assim, ter um retorno sobre seu esforço e aplicação ao trabalho. Portanto, este trabalhador em geral está à espera de uma contrapartida por parte da organização, o que pode ser comprovado com a fala do operador Francisco durante sua entrevista, quando este demonstra esta busca pelo retorno à sua dedicação que neste caso se vê como forma de crescimento na vida social:

[...] a pessoa só cresce na empresa quando ela quer crescer lá fora. Se você não tem um objetivo de vida, se você não pensa em conquistar coisas fora da empresa, você não vai crescer aqui dentro também. Então, a pessoa se entrega quando tem objetivos. Se vem uma pessoa para cá que não tem objetivos na vida, que não quer conquistar nada lá fora, ela não se entrega. Então se você está ali, ralando, correndo atrás, querendo crescer na empresa, é porque você tem seu objetivo lá fora. E eu tenho muitos objetivos lá fora.

Em concordância, Dalmo, o operador chefe de processo também teceu um comentário esclarecedor durante sua entrevista, pois segundo ele o interesse do trabalhador com o seu trabalho deve estar atrelado à oportunidade que o mesmo tem de aprendizado e que isto lhe seguirá pela vida, servindo assim, como moeda de troca:

Na verdade, vai muito pelo interesse, pois se você não tiver interesse, vai passar vinte anos e você não vai saber nada, vai saber só aquilo. [...] Você tem que ter interesse de ir lá e aprender, porque, eu acho assim, hoje em dia você tem que ter interesse é para você, porque se eu quiser aprender, eu vou aprender para mim, não para os outros, porque eu tenho que ganhar alguma coisa, alguma coisa a mais.

Deste modo, as formas de uso de si remetem também aos objetivos individuais, à vida, às suas negociações de prioridade, às suas necessidades, à sua busca pela contrapartida, que são sempre particulares, são negociações subjetivas entre o comum ao grupo, o coletivo e o que a história produziu em cada um individualmente.

Consequentemente o trabalhador no ato de trabalhar, se reconstrói continuamente, pois cada um se desenvolve e usa em parte ele próprio em função das demandas emanadas pelo contexto a que ele está exposto. Ou seja, no uso que se faz de si, além de se buscar uma contrapartida, um retorno esperado, este uso reescreve a história deste indivíduo particularmente, proporcionando-lhe novas capacidades adquiridas e que logo também serão empregadas no desenvolvimento de suas atividades, numa tendência a usar de si para recompor o mundo à sua volta.

Desta forma os trabalhadores, no seu ato de trabalho, se evocam por inteiro, sempre na busca de novas alternativas para o seu trabalho, renegociando suas ações. Negociações estas que podem ocorrer consigo mesmo e, muitas vezes, com os demais trabalhadores do grupo. Esta evocação, esta convocação, esta inquietude pelo trabalho, está intrínseca nos próprios trabalhadores, os quais, muitas vezes, não têm uma explicação plausível para eles mesmos destas atitudes tomadas. O operador chefe de processo Dalmo exemplifica bem isto durante sua entrevista quando diz: “É isso aí... você quer fazer, você quer terminar. Você não quer ficar encostado. Você vai sempre procurar alguma coisa para fazer, vai adiantar, vai arrumar, vai fazer alguma coisa. Isto está na gente... é difícil explicar”. Em consonância, durante suas entrevistas, os operadores chefes de processo Clayton e Alfredo também reforçaram este discurso:

Eu não sou uma pessoa que trabalho simplesmente envolvido com aquilo que eu faço. Por exemplo, na época eu trabalhava no departamento técnico, mas eu resolvia problemas do departamento pessoal, eu resolvia problemas quando tinha auditoria, fiscalização de renda, eu ajudava a empresa. Então eu sempre me envolvi em todas as áreas, não somente nas que era de minha responsabilidade. [...] É aquela questão de não se fazer nunca, somente aquilo que estão te mandando. Não se contente em fazer o que é prontamente ali. (CLAYTON, operador chefe de processo)

[...] às vezes, eu chego em casa e a esposa fala: por que você está ligando para a firma toda hora? Porque eu quero saber se já voltou o processo, se está normal, se o cara conseguiu homologar o equipamento. A gente pergunta, não tem jeito. Isso já é de mim, já. De ir para casa, perguntar se está rodando, se está tudo certinho. (ALFREDO, operador chefe de processo)

Essa evocação que os trabalhadores fazem de si está sempre presente e pôde ser vivenciada pelo pesquisador em vários momentos. Certo dia, quando o operador Evandro estava em pé ao

lado da máquina no posto de autocontrole, estático, com o controle da máquina na mão, ao ser questionado sobre o porquê de estar segurando o controle da máquina, ele prontamente e sorridente respondeu: “É que se acontecer alguma coisa eu paro a máquina na hora, não preciso ir ao painel principal. Ninguém faz isto, isto só eu que faço. [...] Os outros nunca atentaram para isto não, mas se eu posso prevenir os problemas aqui, não vou vacilar”.

O mesmo também aconteceu com o auxiliar Leônidas, que após ligar a bobinadeira, permanece o tempo todo de operação com o dedo posicionado em cima do botão de desligar a máquina. Ao ser questionado quanto ao porquê daquela sua atitude, ele respondeu com um discurso complementar ao do operador Evandro: “Se precisar parar a máquina rápido eu já estou pronto. [...] Eu não confio nesta máquina. Ela pode dar um tranco rapidamente e eu preciso parar a máquina. Então, já estou preparado”. Esta fala demonstra o estado de prontidão dos trabalhadores; estado de alerta para qualquer situação dentro de suas atividades de trabalho.

Estas constatações demonstram, portanto, que as situações de trabalho exigem do trabalhador um esforço de aprendizado e adaptação, o que culmina na reconstrução de sua experiência adquirida no decurso de sua vida laboral e social. Sendo assim, o trabalhador ao se deparar com situações similares faz uso de sua cognição, de suas experiências passadas, usando o conhecimento adquirido para resolver ou evitar problemas presentes. Na verdade, é esta cognição, é este conhecimento adquirido que possibilitam ao trabalhador obter sucesso em suas atividades, pois “no final sempre tem aquele detalhe da experiência que você pega com o dia-a-dia e você usa isto e é isto que faz a diferença” (CLAYTON, operador chefe de processo).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer da presente pesquisa buscou-se a análise e a compreensão das situações de trabalho como meio de construção do saber, cabendo agora ressaltar os pontos que foram apreendidos e evidenciar aqueles que ainda carecem de estudos para maior compreensão, devido às suas complexidades e às limitações desta pesquisa.

Na realização desta pesquisa o pesquisador buscou engendrar-se no ambiente de trabalho intentando conhecer os trabalhadores no campo social e profissional, pois o trabalhador é um só, ele não deixa em casa parte de si quando vai trabalhar. É o mesmo homem que ingressa na empresa e retorna para o seu lar, levando consigo suas experiências e vivências, suas inquietações e aptidões, assim como interage, cria e se constrói no decurso de seu trabalho e de sua vida cotidiana.

Destarte, como meio de apreensão das formas de engendramento do trabalhador com o seu trabalho e porque não dizer com seus pares, buscou-se a compreensão do contexto no qual o mesmo está inserido, sob a perspectiva de que o meio é parte importante neste processo de construção do trabalho e de suas subjetivações, que se transformam em gestões do cotidiano. Percebeu-se deste modo, conforme abordado, que o ser humano no ato industrioso se evoca por inteiro, interagindo com todos os aspectos do trabalho desde as gestões das nuances, dos detalhes, até as gestões das atividades, sempre existentes em qualquer processo de trabalho.

O pesquisador percebeu que os trabalhadores convocados por inteiro, correspondem aos anseios da organização que se confundem com os seus, fazendo usos de si por si e vivenciando usos de si por outros, confirmando assim que o trabalhador está sempre presente e consciente em todos os atos do seu trabalho. Ele não é uma máquina sem sentimentos ou emoções, pelo contrário ele age e reage de forma motivada em diferentes situações de trabalho. Ele sempre está ali integralmente, participando de suas gestões, de suas ações, de suas interações e suas articulações, pois o trabalhador para exercer seu ato de trabalho tem que se dispor a isto, tomar decisões, às vezes micro decisões, assumindo responsabilidades que os gestores organizacionais na sua concepção formal do trabalho não reconhecem.

No entanto, pôde-se notar que o trabalhador em geral busca uma contrapartida pelo seu esforço, pelo seu uso, que não se refere somente aos bens materiais que podem ser alcançados

como pagamento pelo trabalho assalariado, mas também como um atingimento de metas e objetivos individuais, capacitadores e estimuladores dos anseios dos próprios trabalhadores. Em contrapartida, notou-se também que a inexistência de uma recompensa pelo trabalho resulta na negação do uso que o trabalhador permite que se faça de si. Devido a isto, pôde-se notar níveis de engajamentos variáveis, pois o que para um serve como recompensa para outro pode não ser aceito como tal, resultando assim em descontentamento do trabalhador com o seu trabalho.

Por outro lado, constatou-se que quando o trabalhador identifica uma forma de recompensa pelo seu trabalho o mesmo se evoca, consente com o uso que se queira fazer dele, convocando-se a renormatizar suas tarefas de modo que o resultado obtido seja o melhor possível, de forma que todos os objetivos sejam atingidos e, sempre que possível, superados. Para tal, os trabalhadores se reconstroem após o engendramento com seu trabalho, mantendo assim um ciclo contínuo de “enfrentamento” entre os conhecimentos já adquiridos com os novos conhecimentos emanados de situações presentes e singulares que acontecem a todo o momento.

A compreensão da singularidade e da complexidade do trabalho fez emergir um olhar plural sobre o trabalhador. Olhar este que permite entendê-lo como ser humano: racional, com instintos, emoções, necessidades, escolhas e decisões. Decisões que são tomadas, muitas vezes, com base nas experiências passadas, contudo com ação no presente e com efeito no futuro, pois o trabalhador ao realizar o seu trabalho sempre o transforma, renormatizando-o a partir de suas superações, como forma de “enfrentamento” das suas imposições.

Estas percepções evidenciaram que é impossível definir ou antecipar as atividades humanas no trabalho, pois o trabalho é o encontro de uma diversidade de experiências singulares e em transformação. O trabalho coloca o indivíduo frente às escolhas do uso de si a se fazer e o meio considerado contribui para reescrever as configurações futuras, pois as possibilidades de renormatizações são infindáveis. Desta forma, pôde-se constatar que no ato de trabalhar sempre está implícito a parcialidade e temporalidade dos conhecimentos elaborados e adquiridos, pois o trabalho é dinâmico e está em constante mutação.

Notou-se também que o trabalho não pode ser considerado uma forma de conceituação, de normatização, pois ele só existe mediante o debate das normas de todos os tipos, normas antecedentes e normas recentradas, e estes debates não podem ser previsíveis ou capturados.

Por este motivo o trabalho não pode ser capturado pela norma prescrita, pois as experiências e capacidades a serem requeridas não podem ser de fato antecipadas. Elas só existem mediante estes debates das normas frente às situações de trabalho, que resultam assim em novos conhecimentos e, desta forma, em um novo uso que o trabalhador pode fazer de si. Portanto, o encontro entre conhecimento e experiência já é a atividade humana na atividade de trabalho e não pode ser antecipado.

Por conseguinte, pôde-se constatar que essa convocação do trabalhador ao uso industrioso de si, renormatizando as normas antecedentes, possibilita a abordagem da ergologia, a qual pôde propiciar uma perspectiva de análise alternativa para o estudo do trabalho, pois é no entrecruzamento entre os conceitos da ergologia e as situações de trabalho que se situou o objetivo desta pesquisa. Esta perspectiva de análise buscou elucidar as complexidades e singularidades das atividades de trabalho, intentando compreender o trabalho onde e como ele acontece, buscando interagir com o trabalhador de forma que o mesmo fosse compreendido como um dos pólos éticos do conhecimento e elemento plural para se transformar o trabalho.

Logo, pôde-se constatar que a concepção de trabalho como uso de si, uso de si por outros e uso de si por si, exprime, conforme os conceitos debatidos ao longo desta pesquisa, a condição humana de o homem querer ser sujeito de suas próprias normas e é esta condição humana que faz sempre do trabalho o lugar de debates e de enfrentamentos das normas, dos conhecimentos e dos valores nos atos de trabalho (SCHWARTZ, 2000a). Percebeu-se, portanto, que os modos de trabalho prescritos são confrontados a todo momento com os modos de trabalho renormatizados, obtendo-se outras lógicas e outros valores, atestando assim a impossibilidade da captura como um todo do objeto desta pesquisa: a atividade humana de trabalho, o trabalho real.

Restringindo-se a aspectos mais específicos, quer-se enfatizar que após o período de pesquisa que durou cerca de um ano, se considerado o período que abrange desde os trabalhos de campo, passando pelas reuniões e entrevistas, até chegar ao fim da análise dos dados, pôde-se perceber que os objetivos traçados para a presente pesquisa foram atingidos. Pôde-se analisar as situações de trabalho, contemplando suas complexidades, entendendo-se aspectos importantes de como os trabalhadores do setor estudado interagiam entre si e com as situações de trabalho na realização de suas atividades.

Discutiram-se os conceitos da ergologia que permitiram a análise e a busca pela compreensão das situações de trabalho estudadas. Esses conceitos da ergologia podem propiciar processos de transformação das situações de trabalho, como o foi. Após os estudos aqui iniciados, o conceito de prescrição da empresa estudada pôde ser transformado. Optou-se, após as intervenções da presente pesquisa, em se construir instruções de trabalho que contemplem os objetivos e parâmetros do processo e não os modos operatórios, mudando assim o foco do “como fazer” para “o que fazer”.

No entanto, devido à imensidão deste objeto de estudo sabe-se da singeleza desta pesquisa que serviu como forma de inquietação para que novos estudos possam ser realizados, pois não se consegue abordar em sua plenitude a atividade de trabalho, o trabalho real, e toda complexidade do que há de humano num só ato de trabalho. Assim, espera-se que novos trabalhos possam ser suscitados, no intuito de elucidar novos aspectos, ou até mesmo abordar os mesmos assuntos, porém com novas perspectivas de entendimento para as situações vivenciadas.

6. REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, Júlia Issy. Reestruturação produtiva e variabilidade do trabalho: uma abordagem da ergonomia. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, vol. 16, n. 1, p. 49-54, 2000.
- ABRAHÃO, Júlia Issy; PINHO, Diana Lúcia Moura. As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da ergonomia. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 07, n. spe, Natal, 2002.
- ANTUNES, Ricardo; ALVES, Giovanni. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, maio/ago. 2004.
- ARAÚJO, Anísio. et al. (orgs.). **Cenários do trabalho: subjetividade, movimento e enigma**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- BARROS, Maria Elizabeth B.; FONSECA, Tânia M. G. Psicologia e processos de trabalho: um outro olhar. **PSICO – Revista da Faculdade de Psicologia da PUC-RS**, Porto Alegre, v. 35, n. 2, p. 133-139, jul./dez. 2004.
- BIANCO, Mônica de Fátima; JUNQUILHO, Gelson Silva; WAIANDT, Claudiani. **Tecnologias de gestão: por uma abordagem multidisciplinar**. Vitória: Flor&Cultura, 2004.
- BOUTET, Josiane. et al.. **Le monde du travail – introduction**. Paris: La Découverte, 1998.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.
- CLOT, Yves. Ivar Oddone: os instrumentos de ação. **Les Territoires du Travail: les continents de l’experience**, Cateis: Marseille, n. 3, p. 23-27, maio 1999.
- D’ACRI, Vanda. Trabalho e saúde na indústria têxtil de amianto. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, vol. 17, n. 2, abr./jun. 2003.
- DANIELLOU, François (org.). **A Ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.
- DANIELLOU, François; LAVILLE, Antoine; TEIGER, Catherine. **Ficção e realidade do trabalho operário**. Paris: Lês Cahiers Français, n. 209, 1983.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade – Capítulo I**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez - Oboré, 1991.
- DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Cristian. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

- DUCLOS, Miguel. A Maturação do pensamento de Marx. **Estudos de Psicologia**, Brasília: n.9 (1), 2004.
- FARIA, José Henrique. Economia política do poder: os fundamentos da teoria crítica nos estudos organizacionais. **Cadernos da Escola de Negócios da UniBrasil**, Curitiba, jul./dez. 2003.
- _____. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá Editora, vol 3, 2004.
- FARIA, José Henrique; HOPFER, Kátia Regina. Controle social no trabalho e novas perspectivas de análise organizacional. In: EnANPAD, 2003.
- FIGUEIREDO, Marcelo. et al (orgs.). **Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- FIGUEIREDO, Marcelo Gonçalves; ATHAYDE, Milton Raimundo Cidreira. Organização do trabalho, subjetividade e confiabilidade na atividade de mergulho profundo. **Revista Produção**, v. 15, n. 2, p. 172-183, maio/ago. 2005.
- GIDDENS, Anthony. **Modernidade e Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: EAESP – FGV, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.
- _____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: EAESP – FGV, v. 35, n. 3, p. 21-29 maio/jun. 1995b.
- GUÉRIN, F. et al. **Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia**. São Paulo: Edgar Blücher: Fundação Vanzolini, 2004.
- HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 10. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2001.
- KAWAKAMI, Tsuioshi et al. Participatory approaches to improving safety and health under trade union initiative. **Industrial Health**, Tokyo, n. 42, p. 196-206, 2004.
- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- LESSA, Íris. O novo e precário mundo do trabalho - Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. **Trabalho Necessário**. Rio de Janeiro, ano 3, n. 3, 2005.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LOMBARDI, Maria Rosa. Reestruturação produtiva e condições de trabalho: percepções dos trabalhadores. **Educação e Sociedade**. Campinas, ano 18, n. 61, dez. 1997.
- MACHADO, Leila Domingues; BIANCO, Mônica; PETINELLI, Susane. Apontamentos sobre o cotidiano de alguns trabalhadores. **CRITEOS**, 2006.

- MARX, Karl. **Manuscritos econômicos e filosóficos (1844)**. Tradução de Alex Marins. São Paulo: Martin Claret, 2004.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1997.
- PETINELLI-SOUZA, Susane. **Análise da interface subjetividade e competências no campo do trabalho**. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2006.
- QUEIROZ, Maria de Fátima; MACIEL, Regina Heloísa. Condições de Trabalho e Automação: O Caso do Soprador da Indústria Vidreira. **Revista Saúde Pública**, São Paulo, n. 35 (1), p. 1-9, 2001.
- SCHACHT, Richard. Hegel, Marx, Nietzsche, and the future of self-alienation. **The International Journal of Sociology and Social Policy**, Patrinton, v. 11, n. 6-8, p. 1-16, 1991.
- SCHWARTZ, Yves. Trabalho e valor. **Tempo Social - Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 147-152, out. 1996.
- _____. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 19, n. 65, p. 101-140, dez. 1998.
- _____. Trabalho e uso de si. **Revista Pró-Posições: Faculdade de Educação /Unicamp**, Campinas, v. 1, n. 5 (32), p. 34-50, jul. 2000a.
- _____. A comunidade científica ampliada e o regime de produção de saberes. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, n. 7, p. 38-46, jul./dez. 2000b.
- _____. Trabalho e saber. In: CONFERÊNCIA DE ABERTURA DO SEMINÁRIO TRABALHO E SABER, **Seminário Trabalho e Saber**, Belo Horizonte, maio 2003.
- _____. Trabalho e saúde: construindo outros modos de gestão. Tradução de Anna Luiza Telles Kirsch. **ABRASCO**, Florianópolis, Jul. 2005.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- TOURAINÉ, Alain. **Crítica da modernidade**. Tradução de Elias Ferreira Edel. Petrópolis: Vozes, 2002.
- VELASCO, Sírio Lopez. Querer e poder face aos desafios sócio-ambientais do século XXI. **Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**, Rio Grande, v. 14, jan./jun. 2005.
- VERARDO, Luigi. Transformações no Mundo do Trabalho e Economia Solidária. **Mercado de Trabalho – IPEA**, São Paulo, v. 24, ago. 2004.

- WERNECK, Heloisa. Reestruturação Produtiva e Desestruturação do Mundo do Trabalho. **Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p. 9-35, jan./jun. 2002.
- WISNER, Alain. **Por dentro do trabalho: ergonomia; método e técnica**. São Paulo: FTD : Oboré, 1987.
- _____. **A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia**. São Paulo: Fundacentro / Unesp, 1994.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.